



**Sandra Isabel Pessoa
Julião**

**Avaliação do Retorno do Investimento em Formação
Profissional – o caso da FORINOVA**



**Sandra Isabel Pessoa
Julião**

**Avaliação do Retorno do Investimento em Formação
Profissional - o caso da FORINOVA**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão da Informação, realizada sob a orientação científica do Doutor Joaquim da Costa Leite, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e co-orientação do Doutor Carlos Manuel dos Santos Ferreira, Professor Associado com Agregação do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

o júri

Presidente

Prof^a. Doutora Maria Beatriz Alves de Sousa Santos
Professora Associada com Agregação da Universidade de Aveiro

Prof^a. Doutora Maria da Conceição Fonseca
Professora Auxiliar da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa

Prof. Doutor Joaquim da Costa Leite
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Carlos Manuel dos Santos Ferreira
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Este trabalho apesar de resultar de um processo individual e pessoal tem inevitavelmente o contributo de muitas pessoas de diferentes formas. A todas elas eu agradeço.

Ao Professor Costa Leite, orientador, agradeço a orientação sobretudo na fase inicial do trabalho, conselhos e linhas de orientação fundamentais para a definição da estrutura geral da dissertação.

Ao Professor Carlos Ferreira, co-orientador, agradeço o acompanhamento e orientação na fase final, nos conselhos e sugestões de melhoria, que foram fundamentais para o resultado final.

Agradeço ainda a ambos a disponibilidade para me receberem nas sessões de trabalho que fomos marcando ao longo do tempo e da motivação que me transmitiram nas fases mais difíceis.

Agradeço à Forinova por me ter proporcionado a realização deste estudo, sobretudo à minha sócia Filomena Serrado, por ter assegurado os nossos compromissos profissionais quando não podia estar presente na empresa.

Agradeço às minhas colegas de curso Carolina Costa e Christelle Soigné pela amizade.

Agradeço de forma especial aos meus familiares e amigos mais próximos, sobretudo aos meus pais Idália Faneco e Euclides Julião e ao meu namorado Eliseu Macedo por partilharem comigo a vontade de concluir com sucesso este objectivo, estando certa que a satisfação neste momento é tanto minha como deles.

palavras-chave

Formação profissional, avaliação, qualidade, investimento, retorno

resumo

Os recursos humanos tendem a ser cada vez mais valorizados na sociedade actual, onde o conhecimento e a informação são um recurso valioso para as organizações. Actualmente o desempenho e evolução das organizações dependem em grande medida duma boa gestão dos recursos humanos e do capital intelectual. Uma questão pertinente é a forma de avaliar, para cada interveniente, o retorno dos investimentos realizados no seu desenvolvimento e formação, nomeadamente estudar formas de avaliação do investimento em formação profissional quer em termos colectivos e individuais, quer em termos de instituições. De que forma é que quem decide apostar na formação profissional pode avaliar o seu retorno, ou colocado de outro modo, quais as motivações para investir em formação, quando e de que forma é que esse investimento se irá traduzir em benefícios e em que prazo.

Uma política de recursos humanos não se justifica por si mesma, mas sim pela sua contribuição para a eficiência da Organização. Não é uma actividade isolada, mas um elemento de um processo global de gestão e de qualificação dos Recursos Humanos. Estimular, manter e desenvolver as competências necessárias para o sucesso do negócio tornou-se o desafio primordial da gestão contemporânea. Cabe ao gestor dominar conceitos, modelos de acção e ferramentas que concretizem esta tarefa, criando oportunidades de aprendizagem em todos os momentos da vida organizacional. Por outro lado interessa saber como construir planos formativos com qualidade adequados às necessidades individuais e organizacionais, por forma a potenciar os resultados obtidos.

keywords

training, evaluation, quality, investment, return

abstract

Human resources tend to be increasingly valued in today's society, where knowledge and information are a valuable resource for organizations. The organizations performance and progress depend largely on a good management of these resources. A relevant question is how to assess, for each player, the return on investment in their development and training, including ways of studying the investment in training whether in collective and individual or in institutional terms. How can the human resource manager evaluate the training he has put underway, or, what are the motivations to invest in training. When and how will this investment bring visible benefits. A human resources policy is not justified by itself. Instead, it is meant to contribute to the Organization's efficiency. It is an element of an overall process of management and qualification of human resources. Encourage, maintain and develop the skills necessary for success in business has become an important challenge of contemporary management. The manager main tasks are to build high-quality training plans tailored to individual and organizational needs in order to maximize results.

Índice

Índice	i
Índice de Tabelas	iii
Índice de Figuras	iv
Índice de Gráficos.....	v
1 Introdução	1
2 Avaliação da Formação Profissional – Algumas Abordagens e Perspectivas 7	
2.1 Domínios de Intervenção	7
2.1.1 Diagnóstico de Necessidades de Formação	8
2.1.2 Planeamento de Intervenções ou Actividades Formativas.....	9
2.1.3 Concepção de Intervenções, Programas, Instrumentos e Suportes Formativos.....	9
2.1.4 Organização e Promoção de Intervenções ou Actividades Formativas.....	12
2.1.5 Desenvolvimento/execução de Intervenções ou Actividades Formativas ...	13
2.1.6 Acompanhamento e Avaliação de Intervenções ou Actividades Formativas	14
2.2 Alguns Modelos de avaliação	15
2.2.1 Modelo de Donald Kirkpatrick (1959)	16
2.2.2 Modelo CIRO (1970)	17
2.2.3 Abordagem CIPP de Daniel Stufflebeam (1967/1971/1972)	18
2.2.4 Modelo de Robert Brinkerhoff (1985)	19
2.2.5 Modelo de Jack Phillips (1991)	20
2.2.6 Modelo da FORINOVA	20
2.3 Conclusões	21
3 Sobre a Norma ISO 10015.....	25
3.1 Melhoria do Desempenho Global Através da Formação	25
3.1.1 Fases do Processo Formativo de Recursos Humanos.....	26
3.1.2 Ciclo PDCA para o Plano de Formação	28
3.2 Outros aspectos da Norma	35
3.3 Processo de Implementação e Certificação	37
3.4 Custos e Benefícios Associados	39
3.5 A Norma ISO 10015 e o ROI	40
3.6 Conclusões	41

4 Retorno do investimento (<i>ROI – Return On Investment</i>)	43
4.1 Projecto ROI	43
4.2 Níveis de avaliação/aplicação	48
4.3 Matriz de Indicadores do modelo de avaliação do ROI da formação	51
4.4 Barreiras e Benefícios da Implementação do ROI	54
4.4.1 Barreiras da Implementação do ROI	54
4.4.2 Benefícios da Implementação do ROI	55
4.5 Conclusões	56
5 Práticas de Formação Profissional na FORINOVA - Estudo de Caso	59
5.1 A Empresa em Estudo	59
5.1.1 Breve Descrição	59
5.1.2 Breve Análise da Actividade da Empresa	67
5.2 Breve Caracterização das empresas envolvidas no estudo empírico	71
5.3 Caracterização dos Questionários	77
5.3.1 Questionários a Empresários	77
5.3.2 Questionários a Formandos	79
5.3.3 Questionário a Formadores	81
5.3.4 Questionário a Outros Profissionais de Formação (OPF)	82
5.4 Análise de dados	83
5.4.1 Empresários e Chefias	83
5.4.2 Formandos	93
5.4.3 Formadores	106
5.4.4 Outros profissionais de formação	114
5.5 Conclusões	124
6 Conclusões	127
Referências Bibliográficas	131
Anexos	135
Anexo A1 e A2	
Questionários a Empresários e Chefias	137
Anexo B1 e B2	
Questionários a Formandos	149
Anexo C	
Questionários a Formadores	159
Anexo D	
Questionários a Outros Profissionais de Formação	165
Anexos FORINOVA	171

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Etapas de um processo de formação profissional (retirado de ROCHA, 1999)	15
Tabela 2 - Momentos de Avaliação – modelo da FORINOVA	23
Tabela 3 - Definição de Necessidades de Formação – Sub-fases de acordo com a Norma ISO 10015	30
Tabela 4 - Planejamento da Formação – Sub-fases de acordo com a Norma ISO 10015	32
Tabela 5 - Acompanhamento da Formação – sub-fases de acordo com a Norma ISO 10015	33
Tabela 6 – Avaliação da Formação – Sub-fases de acordo com a Norma ISO 10015	34
Tabela 7 – Monitorização e Melhoria – Sub-fases de acordo com a Norma ISO 10015	35
Tabela 8 – Níveis de Recolha de Informação	45
Tabela 9 – Indicadores ROI e Correspondentes Parâmetros de Avaliação	47
Tabela 10 – Níveis e Domínios de Avaliação do Modelo ROI	52
Tabela 11 – Medidas de localização e dispersão para os valores obtidos na questão 2.2	92
Tabela 12 – Medidas de localização e dispersão para os valores obtidos na questão 2.3	93
Tabela 13 – Medidas de localização e dispersão obtidas para os valores da questão 2.5	106
Tabela 14 Medidas de localização e dispersão obtidas para os valores da questão 3.4	106
Tabela 15 - Qualidade dos Cursos de Formação	110
Tabela 16 – Questões sobre a Norma ISO 10015	113
Tabela 17 - Medidas de localização e dispersão para os valores obtidos na questão 2.11	114
Tabela 18 – Áreas de Formação das Empresas (Moda)	121
Tabela 19 – Áreas de Formação das Empresas (Frequência)	122
Tabela 20 – Outros Profissionais de Formação – Questões sobre a Norma ISO 10015	123
Tabela 21 - Medidas de localização e dispersão para os valores obtidos na questão 2.13	124

Índice de Figuras

Figura 1 – Ciclo Formativo e diferentes domínios de intervenção.	8
Figura 2 – Modelo de Conceção ADORA – retirado de COVITA <i>et al.</i> , 2004	10
Figura 3 – Fases do processo formativo de Recursos Humanos.....	26
Figura 4 – Ciclo PDCA – retirado de http://www.adequate.org ...	29
Figura 5 – Fluxograma do Processo de Certificação.....	39
Figura 6 – Modelo da Metodologia ROI – retirado de http://www.cecoa.pt	44

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Empresários – Distribuição por Género	84
Gráfico 2 – Empresários – Distribuição Etária	85
Gráfico 3 – Empresários – Habilitações Literárias	85
Gráfico 4 – Empresários – Distribuição por Profissão.....	86
Gráfico 5 – Empresários – Distribuição por Sector de Actividade.....	86
Gráfico 6 – Empresários – Dimensão da Empresa através no nº de Trabalhadores ...	87
Gráfico 7 – Empresários – Utilidade da Formação Profissional	87
Gráfico 8 – Empresários – Formação Anterior	88
Gráfico 9 – Empresários – Aquisição de Novos Conhecimentos pelos Trabalhadores .	89
Gráfico 10 – Empresários – Horário.....	90
Gráfico 11 – Empresários – Práticas de Avaliação da Formação	90
Gráfico 12 – Empresários – Momentos de Avaliação	91
Gráfico 13 – Formando – Distribuição por Género	94
Gráfico 14 - Formando – Distribuição Etária	94
Gráfico 15 - Formando – Habilitações Literárias	95
Gráfico 16 – Formando – Distribuição por Profissão	96
Gráfico 17 – Formando – Dimensão da Empresa	97
Gráfico 18 – Formando – Utilidade da Formação Profissional	98
Gráfico 19 – Formando – Importância da Formação Profissional	99
Gráfico 20 – Formando – Horário da Formação	99
Gráfico 21 – Formando – Áreas de Formação.....	100
Gráfico 22 – Formando – Cursos com Interesse	101
Gráfico 23 – Formando – Forma de Financiamento dos Cursos	102
Gráfico 24 – Formando – Qualidade dos cursos.....	103
Gráfico 25 – Formando – Momentos de Avaliação.....	104
Gráfico 26 – Formando – Levantamento de Necessidades de Formação	104
Gráfico 27 – Formando – Incentivo a Apresentação de Sugestões.....	105
Gráfico 28 – Formando – Implementação de Sugestões Apresentadas.....	105
Gráfico 29 – Formador – Distribuição por Género	107
Gráfico 30 - Formador– Distribuição Etária	108
Gráfico 31 – Formador – Habilitações Literárias	108

Gráfico 32 – Formador – Experiência Formativa (Anos)	109
Gráfico 33 – Formador – Forma de Financiamento da Formação	109
Gráfico 34 – Formador – Momentos de Avaliação	111
Gráfico 35 – Formador – Domínios da Actividade Formativa.....	112
 Gráfico 36 – Profissionais de formação – Distribuição por Género	115
Gráfico 37 – Profissionais de Formação – Distribuição Etária	115
Gráfico 38 – Profissionais de Formação – Habilitações Etárias	116
Gráfico 39 – Profissionais de formação – Domínios de Acreditação.....	117
Gráfico 40 – Profissionais de formação – Experiência da Entidade Formadora (Anos)	117
Gráfico 41 – Profissionais de formação – Momentos de Avaliação	118
Gráfico 42 – Profissionais de formação – Forma de Financiamento da Formação	119
Gráfico 43 – Profissionais de formação – Diferenças na Qualidade dos Cursos Financiados e Privados	119
Gráfico 44 – Profissionais de formação – Diferenças de Interesse dos Formandos ...	120
Gráfico 45 – Profissionais de formação – Diferenças de Aproveitamento dos Formandos	120

1 Introdução

O entendimento sobre o que são os factores de competitividade para as organizações, sofreu uma mudança nas últimas décadas. Se o segredo residia na capacidade produtiva, na tecnologia instalada, agora a chave do sucesso é sem dúvida o conhecimento, o capital intelectual e a formação dos recursos humanos. O ambiente de negócios também se alterou, cada vez mais tudo acontece em ambientes *on-line*, colaborativos e em rede (ALMEIDA, 2002). Decorre, assim, a necessidade de pessoas e organizações desenvolverem novas competências que permitam a partilha de conhecimento e uma fácil adaptação ao novo ambiente.

Actualmente é condição necessária para o sucesso das organizações, a promoção de uma cultura organizacional onde todos se empenhem ao máximo para obter excelência no trabalho, o que pressupõe um compromisso individual de cada elemento com vista à produção de resultados com qualidade elevada (FIRMINO, 2002). As pessoas constituem neste processo o capital mais importante e a importância que lhes é conferida é fundamental para a sua motivação, aumento da criatividade e da produtividade individual (DIAS, 2004).

Alguma literatura mais recente sugere que uma parte das salas de aula e dos centros de formação e desenvolvimento se estão a deslocar para o dia-a-dia de trabalho, juntando definitivamente o agir com o pensar, o fazer com o inovar, a produção com a aprendizagem (KEEGAN *et al.*, 2002).

É necessário, portanto, debater e diferenciar o que há de mito e o que há de realidade no novo cenário do processo de difusão do conhecimento nas organizações. Será que nas empresas competitivas é possível ampliar o potencial dos seus recursos humanos? As novas tecnologias de gestão serão mesmo capazes de libertar todo o potencial de aprendizagem que o homem leva para as organizações? Será possível medir a contribuição dos resultados da formação e *coaching* para o negócio da empresa? Os conceitos que orientam as políticas de recursos humanos nas empresas mais avançadas promoveram uma nova relação entre pessoas e organizações onde o elo fundamental será o crescimento mútuo? O conhecimento, essência da existência humana, passará mesmo a ser também a essência do sucesso organizacional? Estarão as empresas nacionais a acompanhar este movimento de mudança?

A formação profissional pode ser apontada como um dos factores que condicionam fortemente a produtividade das empresas (NAVE, 2008), visto que

permite aos recursos humanos a aquisição de novos conhecimentos e de novas aptidões que permitem uma execução mais eficiente das tarefas. Apesar do indivíduo ser o beneficiário directo dos efeitos benéficos da formação, os efeitos poderão ser visíveis quer nas empresas, quer na sociedade. Para as empresas é importante avaliar o impacto da formação para conhecerem a influência que poderá ter na produtividade e assim tomarem decisões quanto ao investimento a afectar e quais as acções de formação a promover. Em termos de governo também é muito importante ter esta informação para as decisões das verbas a afectar a fundos de apoio à formação profissional.

A formação poderá ser vista como uma das formas de compensar os baixos níveis de qualificações da população em termos de formação escolar e este princípio tem orientado a distribuição das verbas dos fundos comunitários para a economia portuguesa (FIOLHAIS, 2008). A formação permite aumentar o capital humano, pode ser vista como um investimento que permite aumentar competências, qualificações e conhecimentos. Estes conhecimentos podem ser adquiridos quer através da formação, como da educação e experiência. A escolaridade, mesmo nos níveis de ensino mais elevados, pode não preparar totalmente para o mercado de trabalho. Uma boa forma de integrar o mercado de trabalho é através da formação profissional, quer inicial quer contínua. É com a formação que podem ser adquiridos outros conhecimentos e técnicas que não foram transmitidas pela escolaridade. Além dos conhecimentos que adquirem, os trabalhadores ficam também mais preparados para lidar com mudanças e inovações, com as novas tecnologias; a formação dá-lhes acesso a funções com mais responsabilidade e diversidade de tarefas. Do lado das empresas permite criar trabalhadores com as competências específicas que necessitam, gera uma maior identificação do trabalhador com a empresa, o que faz diminuir a rotatividade.

As necessidades de formação e desenvolvimento dos trabalhadores ganharam importância nos últimos anos devido ao aumento das organizações baseadas no conhecimento e nas novas tecnologias. A formação veio dar resposta à maior complexidade das organizações e às novas exigências em termos de aptidões e qualificações dos trabalhadores (FIOLHAIS, 2008).

O Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN) assumiu como um dos objectivos primordiais, para o período a que se refere, «a qualificação dos portugueses e das portuguesas»¹. O Programa Operacional designado para o cumprimento deste objectivo é o Programa Operacional Temático Potencial Humano. No documento disponível na Internet sobre o novo Quadro Comunitário – QREN, o Programa

¹ Documento QREN – www.qren.pt

Operacional Temático Potencial Humano para 2007-2013 refere as fragilidades do caso português relativamente às habilitações e qualificações da população. «O segundo traço característico da situação portuguesa ao nível do emprego é a forte debilidade da dotação em capital humano. Na estrutura de qualificações da população activa portuguesa predominam os níveis mais baixos de escolaridade, evidenciada por uma representatividade ainda baixa do segmento da população que concluiu o ensino secundário. Em 2004, só cerca de 25% da população activa tinha o ensino secundário completo (face a 67% na OCDE) e o número médio de anos de escolarização não ultrapassava os 8,2 (12 na OCDE).»¹

No mesmo documento apresenta-se o nível médio de habilitações da população portuguesa como «(... um dos mais sérios impedimentos ao desenvolvimento do país e uma das razões determinantes do baixo e não convergente nível de produtividade e da trajectória de divergência que regista face aos padrões europeus»². A promoção de uma trajectória de crescimento sustentado, mais rico em emprego, tanto em termos quantitativos, como qualitativos, em simultâneo, com uma maior produtividade e uma maior coesão social e territorial depende assim, em primeira linha, da capacidade de assegurar uma aposta no conhecimento, na inovação e na qualificação dos recursos humanos, indutora de uma maior competitividade.

Prosseguindo no documento é apresentada a análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Oportunities, Threats*) (FREIRE, 2004) e os vários factores que condicionam de alguma forma o cumprimento dos objectivos. Realçam-se algumas das fraquezas referidas nessa análise que consideramos pertinentes para o tema da formação e desenvolvimento de recursos humanos, e que demonstram por um lado as debilidades e por outro o caminho a seguir.

«- Paradoxo da formação: a uma expressiva necessidade de investimento na qualificação dos recursos humanos por parte das empresas, corresponde uma fraca propensão destas a investir em formação, determinada pelo padrão de especialização e pela falta de competências de quadros superiores e intermédios para a gestão de recursos humanos (e dos próprios empresários).

- Ineficiência na aplicação de recursos decorrente quer da insuficiência de actividades de formação dirigidas para competências com forte procura e susceptíveis de requalificar jovens e adultos com níveis pouco elevados de qualificação, quer da produção em larga escala de licenciados em áreas com escassa procura no mercado de trabalho.

- Inexistência de mecanismos de financiamento à procura individual de formação, susceptíveis de exercer alguma pressão concorrencial, gerando níveis acrescidos

de eficiência e práticas mais consistentes de identificação e captação de necessidades de formação.»²

Reflectindo sobre estas debilidades apontadas, repara-se que envolvem questões relacionadas com os investimentos em formação e a eficácia dos mesmos, daí ter surgido uma das questões (BARAÑANO, 2004; QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998) a que se procurou dar resposta ao longo deste trabalho:

“Quais os cuidados a ter durante a implementação de um plano de formação profissional, de modo a que os investimentos realizados se tornem rentáveis?”

O tema da formação profissional deve ser analisado tendo em conta que existem diferentes actores intervenientes: as entidades empregadoras, as entidades formadoras e os formandos.

Relativamente aos primeiros, numa análise simples far-se-á uma comparação da produtividade horária do trabalhador com o custo do investimento em formação. Este custo terá duas componentes: o preço efectivo que a empresa suporta com o trabalhador (aquisição de formação) e o custo de oportunidade por esse trabalhador não estar a produzir. Geralmente o que é mais difícil de apurar é o acréscimo de produtividade que foi gerado pelo facto de o trabalhador ter frequentado a acção de formação. Tendo em conta o *layout* de produção (modelo de negócio) e a estrutura de recursos humanos disponível, um plano de formação a decorrer em horário laboral pode ter impactos significativos na empresa se não for bem definido. A fase de concepção tem aqui uma importância muito evidente, porque eventuais erros nesta fase podem colocar em causa tudo o resto. A formação que decorra em horário pós-laboral também poderá ter um efeito de diminuir a produtividade individual do trabalhador, se houver uma sobrecarga de tempo/esforço.

Outra análise importante é a distinção entre formação privada e formação financiada. Recorrendo a financiamentos públicos (nacionais ou comunitários) a empresa regista uma diminuição do preço suportado, mas existe seguramente um acréscimo de custos indirectos relacionados com a gestão financeira, pedagógica e administrativa do projecto (QREN).

As entidades formadoras têm dificuldades em demonstrar os benefícios que os planos formativos que apresentam possam trazer aos seus clientes. Ainda vigora a perspectiva do custo e não do investimento. Isto é válido sobretudo para estruturas com recursos humanos pouco qualificados e com níveis remuneratórios mais elevados.

² Documento QREN – www.qren.pt

Há medida que o nível de habilitações se eleva a motivação individual para participar em processos formativos aumenta; estas pessoas são mais sensíveis aos benefícios da formação ao longo da vida, algumas por motivações profissionais, outras por interesse pessoal. Estas entidades, que prestam serviços de formação profissional, realizam também um conjunto de actividades complementares, como sejam o apoio às entidades empregadoras nas diversas fases dum processo formativo desde o diagnóstico à avaliação. Interessa determinar quais os instrumentos de avaliação utilizados.

Os formandos podem ter perspectivas diferentes, tendo em conta o papel que representam. Poderemos ter formandos adquirentes de formação profissional, individualmente, ou envolvidos numa organização, no contexto da sua actividade profissional. No primeiro caso a motivação será maior e a expectativa também. O investimento efectuado terá um objectivo concreto cuja eficácia será mais fácil de avaliar. Num contexto da sua actividade profissional, muitas vezes a motivação não é individual mas imposta por superiores hierárquicos. No âmbito da formação profissional financiada, em níveis de qualificações mais baixos, a lógica de factores inverteu-se algumas vezes; a motivação para a frequência de formação era os subsídios recebidos, sem que os resultados da aprendizagem fossem considerados significativos ou indicadores de sucesso. Actualmente, no quadro comunitário em vigor, procurou-se de alguma forma combater este fenómeno, diminuindo os subsídios a formandos, uma vez que um dos desígnios principais é a qualificação.

Tendo em conta a diversidade de papéis e actores nova questão se levanta:

“Que factores podem condicionar o retorno dos investimentos realizados em formação profissional?”

Ao longo desta dissertação procurou-se dar resposta a estas questões.

Neste Capítulo 1 – Introdução, é feito um enquadramento da problemática do estudo e uma breve referência aos capítulos que integram este trabalho.

No Capítulo 2 – Avaliação da Formação Profissional – Algumas abordagens e perspectivas, são apresentados conceitos sobre o tema da formação profissional. É dado particular destaque ao tema da avaliação, segundo vários autores que prevêem diferentes momentos e formas de avaliar a formação profissional.

De seguida, no Capítulo 3, é feita uma explanação sobre a Norma ISO 10015:2002 – Gestão da qualidade - Linhas de orientação para a Formação. Ao longo deste terceiro capítulo vão sendo abordados os pontos mais importantes desta Norma que, segundo vários autores, ao ser implementada permite por um lado que os planos

de formação venham trazer uma resposta mais eficaz às necessidades da organização, e, em consequência, os investimentos realizados sejam mais rentáveis financeiramente e em termos do desempenho da organização.

No Capítulo 4, intitulado “ROI – Retorno do investimento (ROI – *Return On Investment*)” procurou-se relacionar vários aspectos do processo de formação que interferem com o resultado final. É apresentado um projecto desenvolvido a nível europeu do qual resultaram uma metodologia para avaliação do retorno do investimento e vários indicadores a ter em consideração para essa mesma avaliação.

No quinto capítulo é apresentado um estudo de caso (STAKE, 2009) que tem por base uma empresa de formação profissional, a FORINOVA. São apresentados os procedimentos seguidos por essa entidade em termos de avaliação da formação. Daí foi possível obter uma recolha de dados sobre os vários actores que fazem parte dum ciclo de formação e que intervêm com esta entidade em estudo. Do lado dos clientes empresariais (empresas), enquanto entidades empregadoras procura-se conhecer a sua perspectiva como investidores em formação profissional. Do lado dos formandos, enquanto beneficiários directos dos cursos de formação, procura-se conhecer a sua percepção quanto aos benefícios que a formação lhes traz. Também foram estudadas informações sobre formadores e outros profissionais de formação que colaboram com algumas entidades formadoras parceiras e/ou concorrentes, com as quais houve possibilidade e abertura para recolha de opiniões muito importantes para este trabalho. Deste lado dos profissionais de formação procurou-se perceber se existe uma preocupação destes profissionais pelas metodologias seguidas e se têm percepção das consequências em termos da eficácia dos investimentos em formação profissional. Ao longo deste capítulo são apresentadas algumas conclusões sobre os resultados obtidos e as questões levantadas.

Por último, no capítulo 6 – Conclusões, são apresentadas as conclusões gerais do estudo bem como algumas limitações e sugestões para trabalhos futuros, que por questões de exequibilidade não foi possível dar resposta a tudo quanto se gostaria no âmbito deste trabalho.

2 Avaliação da Formação Profissional – Algumas Abordagens e Perspectivas

A formação profissional é um processo de aquisição de conhecimento e de desenvolvimento de competências (WEXLEY e LATHAN, 1993). Todo o processo de formação terá como objectivos gerais aumentar nos indivíduos: níveis de auto-consciência, competências individuais numa ou mais áreas de perícia, a motivação para desempenharem bem as suas funções. Do ponto de vista das organizações, os mesmos autores consideram que a formação profissional é um esforço pensado e planeado, com vista a facilitar a aprendizagem, por parte dos seus trabalhadores, de competências relacionadas com as suas funções.

Por um lado a formação profissional é um processo que se quer planeado e controlado (KIRKPATRICK, 1993), não se trata de aquisição casual de conceitos a partir da experiência; por outro lado a formação tem como objectivo operar mudanças ao nível de conceitos, competências, comportamentos individuais e colectivos. A formação, tem portanto, uma componente organizacional. Por isso é pertinente clarificar este conceito de “formação” segundo vários autores.

A entidade responsável pela acreditação das entidades formadoras em Portugal é actualmente a Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho – (DGERT) através da Direcção dos Serviços de Qualidade e Acreditação – (DSQA)³. No Guia de Apoio ao processo de acreditação a Formação Profissional é definida como “Conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade económica”.

O presente trabalho é ilustrado com um estudo de caso duma empresa de formação – FORINOVA (www.FORINOVA.pt) onde se irá exemplificar o que é posto em prática à luz dos conceitos teóricos apresentados.

2.1 Domínios de Intervenção

A formação profissional é ainda definida no Guia de Apoio referido anteriormente, como um processo cíclico composto por várias fases “Conjunto ou

³ <http://www.dgert.mtss.gov.pt>

sequência de fases ou domínios de intervenção caracterizadores dos projectos formativos; no âmbito do sistema de Acreditação de entidades formadoras considera-se que o ciclo formativo é composto por 6 domínios de intervenção (Figura 1):

1. o diagnóstico de necessidades de formação;
2. o planeamento de intervenções ou actividades formativas;
3. a concepção de intervenções, programas, instrumentos e suportes formativos;
4. a organização e a promoção de intervenções ou actividades formativas;
5. o desenvolvimento/execução de intervenções ou actividades formativas;
6. o acompanhamento e a avaliação de intervenções ou actividades formativas."

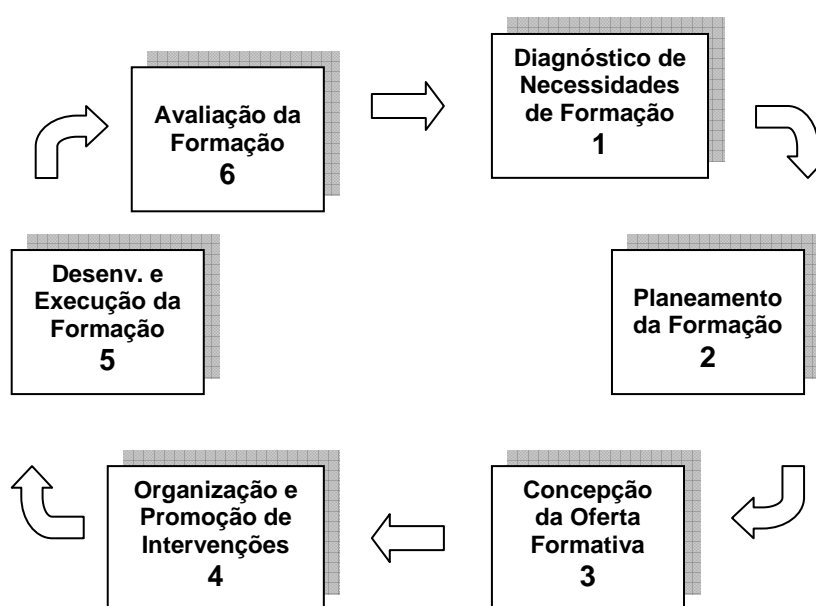


Figura 1 – Ciclo Formativo e diferentes domínios de intervenção.

2.1.1 Diagnóstico de Necessidades de Formação

Na fase de Diagnóstico de Necessidades de Formação pretende-se efectuar a "detecção de carências, a nível individual e/ou colectivo, referentes a conhecimentos, capacidades e comportamentos tendo em vista a elaboração de um plano de formação" (Guia de Apoio DSQA).

A concretização desta fase, por parte da empresa de formação FORINOVA que se refere nesta dissertação, efectuou-se através de um levantamento junto de empresários/chefias e colaboradores de empresas. Teve por base dois questionários que são apresentados em Anexo onde se procura (1) caracterizar os inquiridos em termos sociais e profissionais, (2) aferir qual a sua opinião relativamente à formação profissional, em termos de expectativas e/ou experiências anteriores (3) detectar

domínios do saber considerados como mais importantes e as principais necessidades em termos de cursos a desenvolver. A análise dos resultados dos questionários é a base para a elaboração da oferta formativa (domínio seguinte do ciclo). Esta metodologia sequencial permite ainda um constante reajustamento: esta primeira fase é o diagnóstico do contexto inicial: analisar competências, níveis de desempenho para definir os objectivos de aprendizagem adequados ao contexto e às características do público-alvo.

2.1.2 Planeamento de Intervenções ou Actividades Formativas

O domínio designado como Planeamento da Formação é definido como “Actividade que consiste em ordenar e estruturar as tarefas a desenvolver, de modo a que se alcancem os objectivos previamente fixados para a formação, sendo um processo de organização baseado na resposta a questões como: o quê, quem, como, onde, porquê, para quê, quando.” (Guia de Apoio DSQA).

A elaboração de um plano de formação engloba diversas fases, de uma forma sequencial. Em cada uma das fases há a participação de vários intervenientes no processo formativo: entidade formadora, coordenadores pedagógicos e financeiros, formandos, entidade patronal, etc. Só é possível construir planos de formação que vão de encontro às expectativas e necessidades dos destinatários com a colaboração de todos e uma acção conjugada.

Tendo em conta os objectivos estabelecidos no momento anterior, a fase seguinte será o desenho da proposta formativa onde se definem os domínios do saber e o tipo de intervenção que mais se adequa à prossecução destes: os cursos a desenvolver, modalidade e forma de organização da formação. Com base nas formas de intervenção definidas deverão ser seleccionados os recursos humanos e materiais envolvidos. Aqui torna-se necessário conceber os recursos técnico-pedagógicos e outros materiais de apoio. Por fim é muito importante avaliar a intervenção pedagógica pelo que devem fazer parte da proposta formativa as estratégias de avaliação que serão adoptadas em cada caso.

2.1.3 Concepção de Intervenções, Programas, Instrumentos e Suportes Formativos

Na fase 3 “Concepção de intervenções, programas, instrumentos e suportes formativos” irão ser concebidos os vários elementos necessários para uma intervenção formativa, de acordo com o que foi diagnosticado no momento 1 e o que foi planeado no momento 2.

O processo de concepção de conteúdos de um curso de formação profissional deve ser orientado por um referencial metodológico que permita:

- obter um elevado nível de qualidade de concepção;
- funcionalidade na concepção e realização dos cursos;
- rigor e homogeneidade na concepção, sem contudo perder a versatilidade da adaptação às diferentes realidades.

A fase da concepção acaba por ser um segundo ciclo dentro do ciclo do processo formativo, também composto por várias fases.

A empresa em estudo aplica os modelos já existentes, os quais já foram aplicados e testados, tendo por isso as suas metodologias consolidadas, dos quais destacamos o Modelo Adora – Analisar, Desenhar, organizar, Realizar, Avaliar - (recomendado pela DGERT).



Figura 2 – Modelo de Concepção ADORA – retirado de COVITA *et al.*, 2004

Neste modelo existe um fio condutor que liga todo o ciclo de formação desde o diagnóstico de necessidades até à sua avaliação. São então identificadas as seguintes fases a ter em conta na concepção de um curso de formação:

Fase 1 – Analisar

Nesta fase inicial é identificada uma dada necessidade de formação para um dado público-alvo. Como todo o factor humano se encontra implicado em contexto social, humano, organizacional e cultural então a Análise visa essencialmente compreender toda esta interacção com vista a elaborar uma proposta formativa que venha satisfazer as necessidades identificadas.

Para tal é elaborado um diagnóstico de:

- público alvo;
- conhecimentos prévios da população alvo por forma a estabelecer uma plataforma de arranque;
- metas e objectivos a atingir com a formação por forma a adicionar mais-valias não só aos formandos mas também na sua relação com as organizações e sociedades nas quais se inserem como actores económico-sociais;
- capacidades e correcta adaptação de uma dada equipa que irá delinear a estrutura de conteúdos, definindo objectivos e orientando-os para a prossecução desses mesmos objectivos.

Fase 2 – Desenhar

Nesta fase será elaborado o esboço geral de todo o curso de formação, estabelecendo-se todos os parâmetros de um programa de formação, a saber:

- objectivo geral;
- objectivos específicos;
- população alvo;
- modalidade de formação;
- formas de organização;
- metodologias de formação e avaliação;
- conteúdos programáticos;
- cargas horárias;
- recursos e materiais pedagógicos;
- espaços e respectivos requisitos.

Nesta fase pressupõe-se o envolvimento de pessoas devidamente habilitadas a vários níveis, nomeadamente pedagógico, tecnológico, operacional, entre outros, variando com o tema e a envolvente do curso de formação.

Fase 3 – Organizar

É nesta fase que são elaborados os materiais que constituirão os conteúdos do curso de formação. Os formadores devem apresentar os materiais propostos e o cliente ou técnico especializado na área verifica a sua adequação ao público-alvo, ao tema e à finalidade a que se propõe. São exemplos dos materiais: casos práticos, ilustrações, exercícios, procedimentos, etc.

Depois de analisados os materiais, em caso de necessidade são solicitadas as adaptações dos mesmos.

Fase 4 – Realizar

Nesta fase todo o trabalho desenvolvido é testado junto dos utilizadores finais (formandos), estando previstos vários momentos de avaliação:

- registo de questionários de avaliação modular;
- registo de questionários de avaliação final.

Também é efectuado um registo de todas as reclamações e sugestões, podendo ainda ser efectuadas entrevistas para verificação da facilidade de aprendizagem e da aplicabilidade dos conteúdos transmitidos.

Fase 5 – Avaliar

Nesta fase final poderá ser observada a eficácia da formação através de avaliação de conhecimentos e deverá ser efectuada uma avaliação geral de todo o processo de formação. Para tal é necessário um levantamento sobre os aspectos que tiveram um desenvolvimento positivo assim como daqueles que não tiveram o desenrolar previsto, para que no futuro possam ser corrigidos. As avaliações referidas na fase anterior permitirão fazer reajustes em tempo útil, que terão efeitos na formação presente bem como nas futuras.

O seguimento do Modelo Adora vem estabelecer, através das suas fases, uma lógica de organização tendo por objectivo uma maior eficácia na formação, garantindo melhor qualidade nos materiais produzidos e optimização do investimento feito pelo cliente, nunca esquecendo a mais-valia qualificativa dos seus recursos humanos.

De forma a monitorar e controlar a concepção, todas as fases estão constantemente a serem testadas:

- Análise – questionários de avaliação modular;
- Desenho – opiniões emitidas por Clientes e/ou técnicos especialistas;
- Organização – questionários dos formandos e formadores;
- Realização – testes, trabalhos e entrevistas;
- Avaliação – questionário de avaliação final, reclamações e sugestões de melhoria.

2.1.4 Organização e Promoção de Intervenções ou Actividades Formativas

No domínio da “Organização e a promoção de intervenções ou actividades formativas” o Coordenador Pedagógico é responsável pelo apoio logístico dando todas as informações necessárias sobre os aspectos administrativos da formação (inscrição,

programa, data de realização, duração, Formadores, etc.) acompanhando todos os intervenientes desde o início até ao final de cada acção de formação.

O processo de recrutamento e selecção de formadores e outros elementos necessários para o processo de formação poderá ser adaptado a cada curso. No caso em estudo, ao longo do decorrer das acções é feita uma recolha permanente de informação assim como o seu registo, organização e tratamento, sendo elaborados para tal dossiers técnico-pedagógicos e o arquivo em suporte informático dos dados dos intervenientes, dos resultados obtidos e das melhorias a efectuar. No Anexo 1 apresenta-se o Índice do Dossier Técnico-pedagógico em uso por esta entidade.

2.1.5 Desenvolvimento/execução de Intervenções ou Actividades Formativas

Neste domínio deverão ser desenvolvidas e aplicadas metodologias e instrumentos de acompanhamento e avaliação da formação nas diferentes etapas do projecto de formação – início, durante, fim e após a sua conclusão. As metodologias a aplicar deverão garantir o cumprimento dos requisitos definidos nas fases anteriores. De igual modo, a actuação das entidades neste domínio deverão ser consistentes com as suas políticas internas, com os planos de intervenção definidos e objectivos estratégicos traçados.

A FORINOVA, empresa de formação a que se refere esta dissertação, assegura o desenvolvimento/execução das intervenções formativas, assente em conteúdos e suportes de qualidade, de acordo com o Plano de Intervenção e do Plano de Formação definidos. A Formação irá ser desenvolvida de acordo com as seguintes etapas: INICIAR a intervenção – ACOMPANHAR a intervenção – AJUSTAR a intervenção – RECONHECER processos e resultados. Estas serão desenvolvidas de acordo com uma matriz que contém uma definição clara e repartição de responsabilidades entre os vários intervenientes envolvidos. (Anexo 1 - Matriz de Responsabilidades). Pretende-se que exista uma efectiva articulação sistemática e permanente entre coordenadores, formadores, restante equipa técnica e formandos, cujo registo (sob a forma de actas das reuniões e/ou relatórios) conste no Dossier Técnico-Pedagógico. Todos os instrumentos usados no desenvolvimento da formação, que não os de orientação interna, fazem parte do Dossier do Curso. As metodologias que são usadas pelos formadores são as seguintes: Directiva (de carácter mais expositivo, onde não é dado muito espaço de interacção ao formando), Semi-Directiva (de carácter misto entre a exposição de conteúdos e aqueles propiciadores de uma interactividade maior entre os actores) e Não Directiva (de carácter exclusivamente interactivo ou mesmo com a tónica total no formando). São adoptados os métodos e técnicas respectivas a cada

uma das metodologias, de acordo com os objectivos pedagógicos a atingir e o respectivo conteúdo programático a ministrar.

No âmbito da metodologia directiva, será utilizado o método afirmativo e as seguintes técnicas: exposição, demonstração, exercícios, trabalhos práticos e outras. Na metodologia semi-directiva, poderá ser utilizado o método interrogativo, com as técnicas de indução, dedução e outras e o método de descoberta, com as técnicas de autoscopia, de pedagogia de projecto e outras (SADALLA e LAROCCA, 2004). Quanto à metodologia não directiva, será utilizado o método activo, com as seguintes técnicas: trabalhos em grupo, jogos de simulação, estudos de caso e outras. A metodologia de formação privilegiará a predominância da utilização dos métodos activos, partindo-se do pressuposto de que é através do quadro de referências e vivências do formando e da partilha de opiniões, que se descobrem e se constroem raciocínios considerados pertinentes para o seu estilo pessoal e desempenho profissional.

As metodologias de acompanhamento dos formandos ao longo de todo o processo formativo incluem o devido apoio pedagógico, estando ainda previsto, para situações especiais, um apoio pedagógico suplementar. O Apoio Pedagógico Complementar, que esta entidade preconiza, tem como objectivo o esclarecimento de dúvidas e comunicação de informações durante todo o processo de educação/formação e o estabelecimento de condições favoráveis à aprendizagem. Engloba estratégias e actividades (desenvolvidas pelos formadores) que contribuem para que os formandos adquiram os conhecimentos e as competências e desenvolvam as capacidades e atitudes consagradas no Plano do Curso.

Em termos de acompanhamento de grupo, sempre que o grupo de formandos ou qualquer formando ou um formador o solicite, a entidade possibilitará um acompanhamento em termos de dinâmica de grupo com o objectivo de superar quaisquer bloqueadores da aprendizagem ou barreiras de comunicação de forma a potenciar a aprendizagem e o sucesso do percurso formativo para todos os formandos.

2.1.6 Acompanhamento e Avaliação de Intervenções ou Actividades Formativas

O processo de formação não fica completo sem a avaliação, sem a análise do impacto final da formação na actividade profissional dos participantes e na própria organização, e sem a verificação se os objectivos foram alcançados. “O que não pode ser medido não pode se gerido”. Esta citação denota a importância de se identificar e mensurar o capital intelectual (NORTON e KAPLAN, 2001).

Tabela 1 - Etapas de um processo de formação profissional (retirado de ROCHA, 1999)

Designação	Objectivos
Diagnóstico de Necessidades	Saber qual o estágio de desenvolvimento dos formandos-alvo e identificar o estágio desejável, para que a acção tenha sucesso. Deve o responsável definir os critérios de avaliação da acção para saber se a mesma foi eficaz.
Concepção	Esta fase baseia-se na informação da anterior, sendo definida a forma como irá decorrer a acção de formação – o local -, definidos os métodos de trabalho pedagógicos e respectivas técnicas a utilizar, em suma o <i>curriculum</i> do curso.
Acção de formação	Introduzir a mudança no estágio de atitudes e conhecimentos. Nesta fase implementa-se o que foi concebido na fase anterior. Deve ser feita a validação do acto formativo, saber se a acção correspondeu ou não às expectativas dos formandos e identificar áreas de melhoria.
Pré-avaliação	Deve ser feita uma pré-avaliação dos resultados da formação, para saber até que ponto foram atingidos ou não os objectivos previamente definidos.
<i>Follow-up</i> e acompanhamento	Resume-se em acompanhar o processo de mudança pós-formação, em que as chefias devem ser parte integrante deste processo de acompanhamento. É particularmente importante verificar se o processo formativo decorreu conforme planeado e está a ser eficaz.
Avaliação	Avaliar todas as fases partindo dos critérios definidos, bem como os resultados atingidos em todas elas para se saber se as necessidades previamente detectadas foram, ou não, colmatadas.

Em cada momento do processo avaliativo (em correspondência com as várias fases/etapas do plano de desenvolvimento e execução) podemos conceber a avaliação a vários níveis; de acordo com o que se pretende avaliar, o que se traduz na existência de diversos modelos de avaliação, que variam segundo os autores.

2.2 Alguns Modelos de avaliação

Considerando as diversas etapas de um processo formativo, os vários momentos de avaliação e os parâmetros avaliados é possível encontrar diversas abordagens e modelos de avaliação de diferentes autores. De seguida serão apresentados cinco modelos de avaliação de diferentes autores, procurando realçar os aspectos mais importantes de cada abordagem e em que medida é que diferem entre si. Por último será apresentado o modelo utilizado pela empresa do estudo de caso aqui tratado.

2.2.1 Modelo de Donald Kirkpatrick (1959)

A abordagem de Kirkpatrick (1959) tem sido das mais aplicadas e utilizadas em contextos formativos. Este autor sugere que a avaliação seja feita em 4 níveis distintos (Reacção – Aprendizagem – Comportamento – Resultados), sendo esses níveis diferentes e complementares ao mesmo tempo, pelo que devem ser aplicados em conjunto, dado que a recolha de informação em cada um dos níveis será diferente.

NÍVEL 1 – reacção (focalização: satisfação, percepção, opinião, ...).

Avaliação de reacção: processo de verificação por parte dos formandos relativamente à acção de formação e às condições em que a mesma decorreu, tendo em vista a eventual introdução de correcções.

NÍVEL 2 – aprendizagem (focalização: saberes, “saber-fazer” técnicos, sociais e relacionais adquiridos).

Avaliação das aprendizagens (Conhecimentos): processo de verificação, em termos quantitativos e qualitativos, das mudanças de comportamento do formando nos domínios cognitivo, psicomotor e afectivo, durante a acção de formação, face aos objectivos pedagógicos previamente definidos.

A avaliação das aprendizagens pressupõe três momentos de avaliação: antes (avaliação diagnóstica), durante (avaliação formativa) e depois (avaliação sumativa) da realização da formação, o que nos permite avaliar os ganhos efectivos ao nível das aprendizagens.

A avaliação de diagnóstico pretende averiguar a posição dos formandos face a novas aprendizagens que lhes vão ser propostas e a aprendizagens anteriores que servem de base àquelas, com a finalidade do ajustamento do programa de formação.

A avaliação formativa tem um carácter essencialmente correctivo e processa-se através da realização de testes, provas e trabalhos, ou outros, pela qual é medido o desempenho do formando face aos objectivos pedagógicos definidos, visando a reorientação quer do processo de aprendizagem do formando, quer do processo formativo. Pode ser efectuada pelo formando, sob a forma de auto-avaliação e/ou pelo formador.

A avaliação sumativa tem um carácter classificativo e certificativo, processa-se através da realização de testes, provas e trabalhos, entre outros, pela qual é medido o desempenho do formando face aos objectivos pedagógicos estabelecidos, visando aferir a aprendizagem efectuada.

NÍVEL 3 – comportamentos (focalização: transferência de aprendizagens para os contextos de trabalho, ou seja, aplicação dos saberes adquiridos). Podem também ser observados efeitos/ impactes da formação quer ao nível da

integração sociocultural do formando quer ao nível da sua integração e desempenho profissional.

Avaliação do desempenho: apreciação do comportamento e das capacidades técnicas de um indivíduo no exercício da sua actividade profissional, bem como dos resultados e progressos por este obtidos. Esta apreciação constitui, designadamente, um instrumento de diagnóstico das necessidades de formação.

NÍVEL 4 – resultados (focalização: impacto no desempenho das equipas e no desempenho organizacional).

Avaliação do Impacte da Formação: consiste na apreciação dos efeitos da formação sobre o desempenho do indivíduo a nível pessoal, organizacional e social, efectuada em contexto real, e decorrido o tempo considerados suficientes para a ocorrência da transferência desses resultados de formação para esse contexto. Podemos falar de impactes positivos e negativos, directos e indirectos, primários e secundários. A identificação destes, pode ocorrer no curto, médio e longo prazos, consoante o tipo de objectivos de formação pretendidos.

De uma forma mais sintética diríamos que:

- No nível 1 o objectivo é aferir da satisfação dos formandos com a formação, avaliando-se a reacção dos participantes.
- No nível 2 tem-se como objectivo determinar a aquisição de conhecimentos, avaliando as aprendizagens efectuadas.
- No nível 3 pretende-se avaliar se a formação provoca alterações ao nível dos comportamento por via dos conhecimentos adquiridos e/ou das competências desenvolvidas ao longo da formação.
- Por último, no nível 4 pretende-se avaliar o impacto da formação no contexto real de trabalho, isto é, se os conhecimentos adquiridos se reflectem no desempenho global da organização.

2.2.2 Modelo CIRO (1970)

Esta abordagem desenvolvida por Warr, Bird e Rackman (1970) está concretamente direccionada para o contexto das empresas. É uma abordagem mais lata pois pretende avaliar todo o ciclo formativo, o antes e o pós formação. Segundo os seus autores a avaliação das intervenções formativas deve ser realizada em 4 áreas.

A designação do modelo CIRO resulta das iniciais do que efectivamente se pretende avaliar (CIRR, na tradução para português):

- **C**ontext Evaluation (Avaliação do **C**ontexto)
- **I**nput Evaluation (Avaliação do **I**nput)
- **R**eaction Evaluation (Avaliação da **R**eacção)
- **O**utcome Evaluation (Avaliação do **R**esultado)

Deverá ser avaliado o contexto ou ambiente de partida da formação com vista a compreender: (i) os motivos que tornam necessária a formação, (ii) a diferença entre as competências dos recursos humanos e as competências necessárias, (iii) o tipo de saber a desenvolver na formação ("saber-ser", "saber-estar", "saber-falar", etc.), (iv) modificações que se pretendem implementar com a intervenção.

Sob outro ponto de vista deverão ser avaliadas as condições de entrada necessárias para a formação ao nível de: formadores e formandos (processo de selecção), estratégias e conteúdos, materiais e recursos técnico-pedagógicos, financeiros, etc.; desta forma procura-se assegurar que os meios a utilizar serão suficientes e adequados às necessidades identificadas e aos objectivos que se pretende atingir.

Outra fase avaliativa deste modelo é semelhante ao nível 1 de Kirckpatrick – avaliação de reacção, que tem como objectivo determinar o grau de satisfação dos formandos.

O último momento da avaliação à luz deste modelo corresponde à avaliação dos resultados da formação não só ao nível dos conhecimentos adquiridos, competências desenvolvidas, bem como ao nível da transposição dessas aquisições para o contexto da organização. Para que seja possível avaliar os resultados de forma eficaz é necessário que, logo à partida, sejam definidos objectivos e indicadores que permitam a comparabilidade de resultados.

2.2.3 Abordagem CIPP de Daniel Stufflebeam (1967/1971/1972)

Esta abordagem é semelhante à anterior (CIRO) com a diferença que aquela foi desenvolvida e orientada para o contexto empresarial e esta última está mais focalizada no contexto educacional. Assim também é feita uma análise em quatro domínios: o contexto formativo, os *inputs*, o processo e os produtos.

A designação do modelo CIPP resulta, mais uma vez, das iniciais do que efectivamente se pretende avaliar :

- **C**ontext Evaluation (Avaliação do **C**ontexto)
- **I**nput Evaluation (Avaliação do **I**nput)
- **P**rocess Evaluation (Avaliação do **P**rocesso)
- **P**roduct Evaluation (Avaliação do **P**roduto)

Ao nível do contexto é feita a análise das condições envolventes e das características do público e dos participantes, dos problemas que justificaram a necessidade de formação, bem como da adequação dos objectivos a essas necessidades identificadas.

Ao nível dos *inputs* analisa-se a selecção dos meios materiais e humanos a afectar ao processo formativo, procura-se identificar logo à partida eventuais obstáculos à execução do proposto, bem como da adequação da proposta formativa desenhada (conteúdos, metodologias, estratégias).

Ao nível do processo formativo é avaliada a execução da formação, aspectos relacionados com a implementação da proposta formativa definida e aspectos a melhorar.

Em termos de produtos e resultados é feita a análise comparativa dos outputs com os objectivos e metas estabelecidos à partida. É também analisado se este processo formativo veio dar resposta às necessidades do contexto e/ou resolver os problemas iniciais que justificaram e motivaram a intervenção.

De forma resumida, diríamos que a avaliação do contexto apoia a formulação/especificação de objectivos de aprendizagem; a avaliação dos *inputs* da formação suporta o planeamento das intervenções formativas; a avaliação do processo formativo favorece a respectiva implementação; e, por último, a avaliação dos produtos da formação permite reunir informação útil de apoio à eventual revisão das decisões tomadas.

2.2.4 Modelo de Robert Brinkerhoff (1985)

Este autor apresenta uma proposta que visa orientar o papel do avaliador. Apresenta orientações para a acção em cada momento avaliativo. A sua proposta compõe-se de sete fases/etapas:

Na primeira etapa procura-se circunscrever o contexto avaliativo em vários aspectos: objectivos, dimensões, participantes, factores e questões a colocar.

Na outra fase é desenhada a estratégia avaliativa, devendo ser ponderadas várias abordagens possíveis e aspectos a contemplar.

Na terceira etapa são definidos com maior rigor qual a informação a recolher e os métodos e meios a utilizar, de forma a otimizar os resultados obtidos com menor custo.

Na etapa quatro são abordados os métodos de análise e tratamento da informação obtida na fase anterior, bem como as interpretações que se pretende vir a obter com o tratamento da informação.

De seguida define-se a forma de apresentação de resultados, os conteúdos, estrutura e outros aspectos formais do relatório de avaliação, os destinatários a quem se destina e irá ser apresentado, sugestões para melhor interpretação dos resultados, etc.

Na penúltima fase pretende-se desenhar um modelo de gestão de todo o processo de avaliação, definindo quem serão os avaliadores, quais as responsabilidades dos intervenientes, custos associados ao processo, calendarização dos momentos avaliativos, entre outros aspectos relevantes para a implementação da avaliação.

Por último este autor, propõe uma fase em que se avalia a avaliação (meta-avaliação): quais os critérios, métodos e circunstâncias para avaliar o processo avaliativo.

2.2.5 Modelo de Jack Phillips (1991)

A abordagem deste autor está centrada na questão do retorno do investimento na formação. Esta perspectiva complementa de certa forma a abordagem de D. Kirckpatrick, visto que se baseia nos 4 níveis deste autor, acrescentando um quinto nível de avaliação do retorno do investimento, onde se pretende avaliar a conversão monetária dos benefícios previamente identificados.

Da mesma forma, no nível 1 – avaliação da reacção acrescenta mais um aspecto a avaliar neste ponto que é a intenção dos participantes colocarem em prática os conhecimentos que vierem a ser adquiridos, averiguando se já existe um objectivo individual estabelecido pelo participante, que permitirá em última instância determinar o benefício da formação em comparação com o objectivo inicial, e o dispêndio de custo e recursos.

Podemos ainda considerar uma perspectiva de avaliação de curto prazo e de longo prazo. A perspectiva de curto prazo permitirá verificar a opinião do formando sobre os conhecimentos e competências adquiridas como resultado da formação. A avaliação de longo prazo terá como objectivo principal verificar o incremento da Produtividade e desempenho no trabalho.

2.2.6 Modelo da FORINOVA

Na entidade formadora FORINOVA a metodologia de avaliação seguida assenta em 6 momentos, que se encontram resumidos na Tabela 2 – Momentos de avaliação.

O primeiro passo é o diagnóstico de necessidades de formação que servirá de indicador para todo o processo de avaliação. Nesta fase determinam-se os objectivos

de formação, que num momento posterior se irá verificar se estão ou não a ser atingidos.

Num segundo momento procura-se identificar as expectativas dos formandos face ao processo formativo em que vão participar. As expectativas dos formandos deveriam estar alinhadas com os objectivos, caso contrário, do ponto de vista dos formandos, o processo formativo será um fracasso. Este é um motivo pelo qual os formandos (colaboradores) devem fazer parte do processo de levantamento de necessidades.

O momento 3 e 4 ocorrem durante a execução da formação. No momento 3 pretende-se avaliar o grau de cumprimento dos objectivos definidos. No momento 4 é solicitado ao formador e aos formandos que manifestem a sua opinião em relação a vários aspectos da formação, para avaliar a forma como a formação está a ser executada.

O momento 5 e 6 consistem na avaliação do impacto da formação ao nível do formando (momento 5) e ao nível da organização (momento 6). Para se poder retirar informações válidas destes momentos de avaliação, estes têm que acontecer algum tempo após a conclusão da formação.

Se todo o processo de avaliação estiver bem construído, desde a definição dos objectivos até aos momentos de avaliação, no último momento poderá ser possível ter informações acerca do retorno do investimento em formação, na medida em que a formação se traduzir em melhorias com impactos mensuráveis.

2.3 Conclusões

Os modelos de avaliação contemplam diversos níveis e momentos avaliativos, que são diferentes segundo os diversos autores que aqui foram abordados.

O modelo de Kirkpatrick faz uma abordagem do processo de avaliação da formação em 4 níveis que, segundo o autor devem ser aplicados em conjunto por se obter informações complementares.

A abordagem de CIRO enquadra-se no contexto empresarial, onde assume importância a avaliação num sentido mais amplo, contemplando a análise do contexto antes e depois do processo formativo, bem como o impacto na organização e na aplicação dos conhecimentos adquiridos no contexto profissional.

O modelo de Stufflebeam assemelha-se ao modelo CIRO embora mais orientado para o contexto educativo/formativo. A análise do contexto que é feita centra-se sobretudo nos inputs e necessidades dos formandos, nos meios necessários para se atingir os objectivos. Também se avalia o nível de execução dos objectivos definidos.

O modelo de Brinkerhoff centra-se na definição do papel do avaliador e da informação a recolher por este em cada momento. Neste modelo é proposto um momento de avaliação do processo avaliativo.

O modelo de Phillips está orientado para a avaliação do retorno do investimento da formação, complementando o modelo que mais se generalizou (Kirkpatrick), de acordo com a *American Society for Training and Development (ASTD)* (Bassi & Cheney, 1997), acrescentando a este modelo o quinto nível de avaliação. O modelo em aplicação na FORINOVA foi inspirado nos modelos de Kirkpatrick, CIPP e Phillips, pois pretende-se fazer a avaliação dos 4 níveis (reação, aprendizagem, comportamentos e desempenho) do contexto onde se desenvolvem as acções e sempre que possível pretende-se medir o retorno dos investimentos em formação.

Tabela 2 - Momentos de Avaliação – modelo da FORINOVA

	Tempo	Objectivo	Intervenientes	Instrumentos
Momento 1	Diagnóstico de necessidades de formação (antes do início)	Levantamento e definição das necessidades de formação Definição dos objectivos de formação (objectivos pedagógicos e resultados esperados)	Gestores de Recursos Humanos, Chefias, colaboradores	Inquérito Às necessidades de formação Entrevista às chefias intermédias
Momento 2	Execução da formação (no início da formação)	Identificação das expectativas dos formandos face à formação	Formandos	Questionário de avaliação das expectativas dos formandos
Momento 3	Execução da formação (durante a formação)	Verificação se os objectivos pedagógicos estão a ser atingidos	Formador, coordenador da formação e formandos	Exercícios práticos
Momento 4	Execução da formação (no final do módulo/curso)	Avaliação da satisfação dos formandos face à formação Apreciação do formador sobre a formação Avaliação das aprendizagens	Formandos Formador Formador, coordenador de formação	Questionário de reacção do formando à formação Questionário de apreciação do formador à formação Testes/exames Questionário de avaliação qualitativa dos formandos pelo formador
Momento 5	Avaliação da formação (30 dias após a conclusão da formação)	Avaliação do impacto instantâneo da formação no posto de trabalho	Ex-formandos	Questionário de avaliação da formação aos ex-formandos
Momento 6	Avaliação da formação (180 dias após a formação)	Avaliação do impacto da formação na organização Análise do retorno do investimento	Chefias, gestores, gestor de RH	Questionário de avaliação dos impactos aos ex-formandos Questionário de avaliação dos impactos da formação sobre a organização

3 Sobre a Norma ISO 10015

Dada a importância dos Recursos Humanos e da Formação, a *International Standard Organization* (ISO) desenvolveu a Norma ISO 10015: Gestão da Qualidade – Linhas de orientação para a Formação [NP ISO 10015:2002 (Ed.1)].

A Norma ISO 10015⁴ sublinha que a formação é um investimento e não uma despesa, e que, portanto, deve ser planeada e desenvolvida com o objectivo de obter resultados (estratégicos) significativos e mensuráveis, como por exemplo reduzir: custos, acidentes, rotação de pessoal; aumentar: vendas, produtividade, lucro; melhorar a qualidade, etc. Na ISO 10015 é dada atenção especial à avaliação de resultados. De acordo com a Norma "a finalidade da avaliação é confirmar que ambos os objectivos – da organização e da formação foram atingidos, ou seja, que a formação foi eficaz". Esta Norma tem dois desafios importantes:

- (1) Estabelecer uma ligação entre o investimento em formação e a melhoria do desempenho organizacional.

Em muitos casos acontece que os investimentos realizados não se concretizam em acréscimos efectivos de desempenho. Isto pode dever-se a razões diversas.

- (2) Desenhar propostas pedagógicas alinhadas com os objectivos estratégicos da organização.

Mesmo um plano formativo eficaz, pode não ser adequado à empresa se não contribuir para alcançar os seus objectivos estratégicos. A fase de desenho da proposta pedagógica pode atender a diversos factores: motivações individuais dos colaboradores, interesses de determinado sector ou departamento, objectivos globais da empresa. Em caso de divergência serão estes últimos que deverão prevalecer, sob pena de a organização não conseguir retirar o máximo retorno do investimento.

3.1 Melhoria do Desempenho Global Através da Formação

O desempenho global de uma organização e os seus objectivos estratégicos, incluindo o desempenho dos Recursos Humanos (RH), podem ser influenciados por inúmeros factores internos e externos, desde mudanças no contexto onde se insere,

⁴ Ao longo do Capítulo serão utilizados, com sentido equivalente, várias expressões para a Norma ISO 10015 como: ISO 10015 ou a Norma.

evolução da tecnologia, alterações nos gostos e hábitos de consumo dos seus Clientes e outros *stakeholders*. Tal facto leva a que as organizações sintam necessidade, com maior ou menor frequência, de analisarem os seus problemas, identificarem as necessidades de investimento e de melhorias. Entre todas as áreas da empresa onde se irá actuar, também ao nível dos RH devem ser identificadas as necessidades em termos de novas competências, actualização, ou renovação de conhecimentos servindo de base às medidas que irão ser implementadas para contribuir para a melhoria da qualidade da organização como um todo.

A ISSO 10015 fornece linhas orientadoras que podem auxiliar uma organização a identificar e analisar as necessidades de formação, conceber e planear a formação, executar e avaliar os resultados. Disponibiliza, também, directrizes sobre como, de forma contínua, introduzir melhorias no processo, contribuindo assim para a concretização dos objectivos específicos dos RH e gerais da organização.

Nas secções seguintes apresentam-se os aspectos mais relevantes da Norma ISO 10015 e estabelece-se a relação com o *Return on Investment* (ROI), que será posteriormente abordado no Capítulo 4.

3.1.1 Fases do Processo Formativo de Recursos Humanos

A Norma ISO 10015 realça o contributo da formação para um processo de melhoria contínua e é uma ferramenta muito eficaz para tornar os investimentos em processos formativos mais rentáveis. Na Figura 4 apresenta-se um diagrama com as fases a que o processo formativo deve obedecer e que se descrevem a seguir.

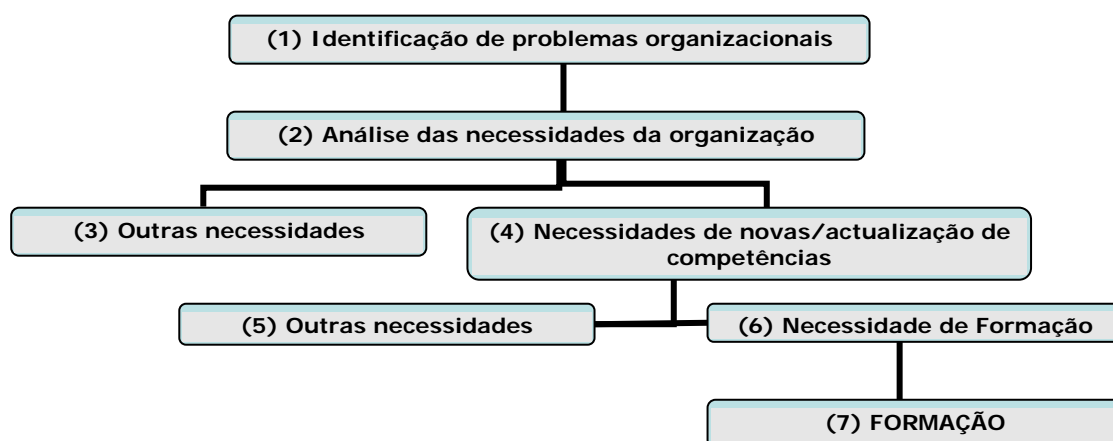


Figura 3 – Fases do processo formativo de Recursos Humanos.

(1) Identificação de problemas organizacionais

A Direcção da Empresa e Gestão de topo devem fazer periodicamente um levantamento dos problemas da organização, com a identificação das necessidades a vários níveis. O levantamento que a Norma refere não diz respeito apenas aos problemas e necessidades relacionadas com os RH, mas em todas as áreas da empresa.

(2) Análise das necessidades da organização

Conhecidos e identificados os problemas da organização a vários níveis é necessário identificar e analisar os problemas que estão relacionados com necessidades ao nível dos recursos humanos.

(3) Outras necessidades

Além das necessidades ao nível dos RH, a empresa tem necessidades a outros níveis: investimento em novos equipamentos, ampliação de infra-estruturas, inovação em novos produtos e serviços. Também para essas necessidades devem ser pensadas soluções que contribuam para a melhoria da qualidade e desempenho global da organização.

(4) Necessidades de novas/actualização de competências

Neste aspecto a ISO 10015 refere que “É conveniente que a organização defina a competência necessária a cada actividade que afecta a qualidade dos produtos e serviços, avalie a competência do pessoal para realizar a actividade e elabore planos para eliminar quaisquer lacunas que possam existir”. Alerta ainda para o facto de que “Convém que a análise das lacunas entre a competência existente e a requerida seja feita para determinar se tais lacunas podem ser supridas pela formação ou se outro tipo de acção pode ser necessário”.

(5) Outras necessidades

Existirão diversos problemas relacionados com os Recursos Humanos, cuja resolução não passa necessariamente pela formação, ou pelo acréscimo dos investimentos em formação. Os problemas podem ser ao nível de recrutamento e selecção de pessoal (se os colaboradores recrutados tiverem as competências necessárias à organização, alguns dos problemas poderão deixar de existir). Também poderão existir problemas relacionados com a motivação, as remunerações e o plano de carreiras. Uma das opções poderá ser a contratação de pessoal externo qualificado (*outsourcing*), se internamente não se conseguirem encontrar RH com a competência desejada, e se se constatar que esta opção é mais vantajosa financeiramente que o investimento em formação interna.

(6) Necessidades de Formação

Após a análise anterior, se se concluir que a opção, ou uma das opções, para solucionar alguns dos problemas identificados é a aposta na formação profissional, deve-se então planear a intervenção formativa. Segundo esta Norma, é necessário identificar claramente as lacunas de competências a melhorar ou intervir. De acordo com CAMPOS e GUIMARÃES (2008) os problemas e as necessidades da organização podem ser de naturezas diversas:

- Natureza dos produtos fornecidos pela organização;
- Registos dos processos de formação passados e presentes;
- Avaliação, por parte da organização, da competência do seu pessoal na realização de tarefas específicas;
- Rotatividade de pessoal ou flutuações sazonais de pessoal temporário;
- Certificação interna e externa necessária para a realização de tarefas específicas;
- Solicitações dos empregados que identifiquem oportunidades de desenvolvimento pessoal que contribuam para os objectivos da organização;
- Resultado de análise dos processos e acções correctivas decorrentes de reclamações de clientes ou registos de não conformidades;
- Legislação, regulamentos, normas e directrizes que afectam a organização, suas actividades e recursos; e
- Pesquisa de mercado que identifique novos requisitos de clientes.

(7) Formação

Os planos de formação devem ser desenvolvidos de acordo com a metodologia "Plan-Do-Check_Act" (PDCA), que será explicitada na secção seguinte. Seguindo esta metodologia, procura-se "assegurar que a formação requerida seja orientada para satisfazer as necessidades da organização" (Norma ISO 10015).

3.1.2 Ciclo PDCA para o Plano de Formação

A Norma ISO 10015 define cada uma das fases do ciclo "Plan–Do–Check-Act " (PDCA), também conhecido como Ciclo de Deming (MANN, 1992; CRUZ, 2006).

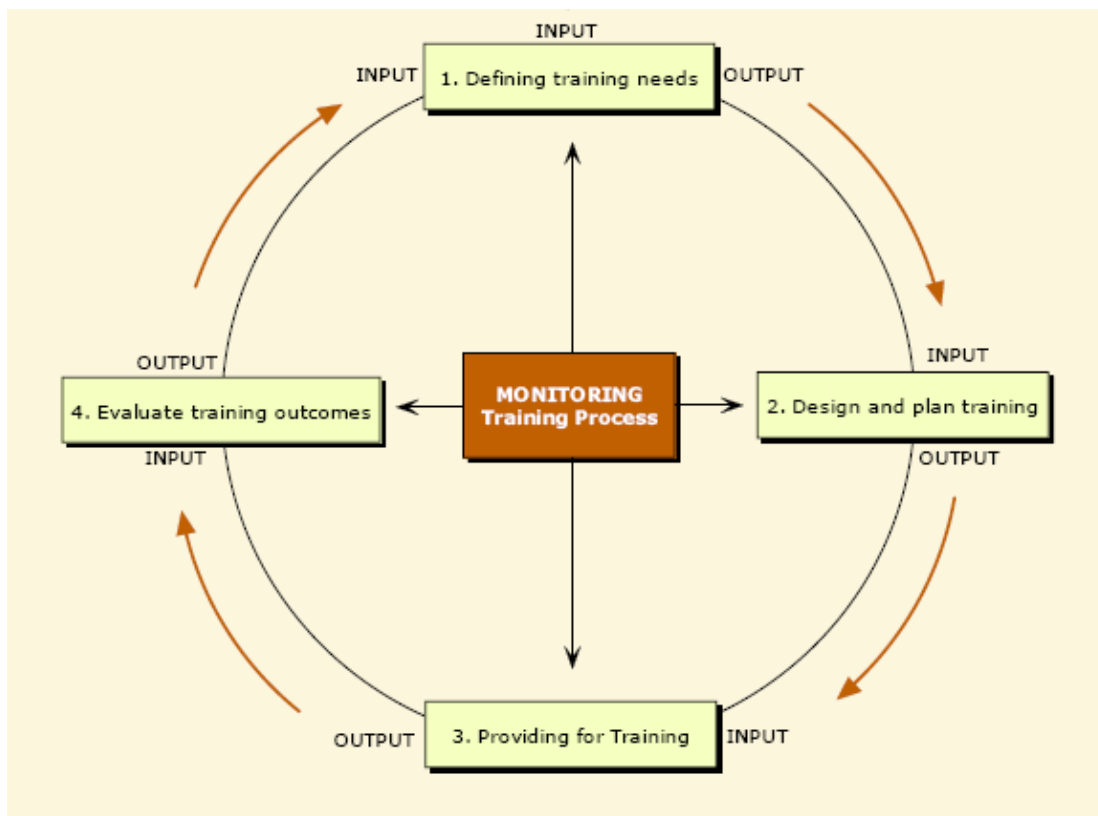


Figura 4 – Ciclo PDCA – retirado de <http://www.adequate.org> ...

No ponto 4.2.1 da Norma define-se a fase do “*Plan*” – planeamento. A formação deve ser planeada com base na definição das necessidades de formação. *“Recomenda-se que a definição tome por base a análise das necessidades actuais e futuras da organização, em contraposição às competências existentes dos recursos humanos”*. Deve fazer-se um diagnóstico, para identificar as competências essenciais. As competências essenciais são aquelas que estão relacionadas com o que de melhor a empresa faz ou deveria fazer. Partindo das competências essenciais, devem-se identificar as competências específicas das áreas da empresa e dos cargos e pessoas. A seguir, devem-se identificar os *gaps* – “lacunas de competências” – que são as necessidades de formação relacionadas com os objectivos estratégicos da empresa.

Nos pontos seguintes da Norma (4.2.2 a 4.2.7) são apresentadas as sub-fases em que esta fase se subdivide:

- (4.2.2.) Definição das necessidades da organização;
- (4.2.3.) Definição e análise dos requisitos de competências;
- (4.2.4.) Análise crítica das competências;
- (4.2.5.) Definição das lacunas de competências;

(4.2.6.) Identificação das soluções para eliminar as lacunas de competências;

(4.2.7.) Definição da especificação das necessidades de formação.

A Norma ISO 10015 apresenta um Anexo que deve servir de guia para a definição das necessidades de formação, em cada uma das fases enunciadas, Tabela 3.

Tabela 3 - Definição de Necessidades de Formação – Sub-fases de acordo com a Norma ISO 10015

Inputs	Processo	Resultado	Registo
(4.2.2.) Definição das necessidades da organização			
Política da Qualidade Política de Formação Requisitos de Gestão da Qualidade Gestão dos Recursos Projecto do Processo formativo	Considerar todos os <i>inputs</i> quando se iniciar a formação	Decisão para iniciar o processo de formação	Decisão para iniciar o processo de formação
(4.2.3.) Definição e análise dos requisitos de competências			
Mudança organizacional ou tecnológica que afecte os processos de trabalho ou cause impacto na natureza dos produtos fornecidos pela organização Registo dos dados referentes aos processos de formação passados e presentes Avaliação da competência dos recursos humanos para realizar tarefas específicas Registos de rotatividade ou flutuação sazonal de trabalho temporário Certificação interna ou externa necessária ao desempenho das tarefas especificadas Solicitações por parte dos empregados, identificando oportunidades de desenvolvimento pessoal que possam contribuir para os objectivos da organização Resultado de análise dos processos e acções correctivas decorrentes de reclamações de clientes ou registos de não conformidade Legislação, regulamentos e normas que afectem a organização, a sua actividade e recursos Pesquisa de mercado para identificação ou antecipação de novos requisitos de clientes	Documentar os registos de competências	Requisitos de competências	Lista de requisitos de competências

(4.2.4.) Análise crítica das competências			
Registos de competências Dados sobre requisitos e desempenho na execução das tarefas, obtidos através de: – Entrevistas/questionários dirigidos a empregados, supervisores e gerentes – Observações – Discussões em grupo – Pareceres de especialidade	Análise das competências existentes	Identificação das competências existentes	Lista das competências existentes
(4.2.5.) Definição das lacunas de competências			
Lista das competências requeridas e das competências existentes	Definição de lacunas de competência	Conhecimento das lacunas de competência	Lista das lacunas de competências
(4.2.6.) Identificação das soluções para eliminar as lacunas de competências			
Lista das lacunas de competências	Identificação e selecção da formação como solução	Processo formativo seleccionado	Processo formativo seleccionado para solucionar as lacunas
(4.2.7.) Definição da especificação das necessidades de formação			
Lista dos requisitos de competência Lista das lacunas de competência Resultados de formações anteriores Solicitações de acções correctivas	Documentar os objectivos e os resultados esperados com a formação	Especificação das necessidades de formação	Documento com a especificação das necessidades de formação

No ponto 4.3.1 da Norma refere-se que a fase “Do” – execução da formação deve obedecer ao planeado “Plan”, assim deverão “... *realizar todas as actividades específicas para o fornecimento da formação, conforme previsto na especificação do programa de formação.*” Determinar as acções que devem ser adoptadas para eliminar as lacunas de competências identificadas, e definir os critérios de avaliação dos resultados da formação. Deve dar-se especial importância à definição detalhada dos planos de formação, bem como a uma correcta especificação dos objectivos de aprendizagem, facilitando deste modo a avaliação dos resultados, e a sua aferição.

Nos pontos seguintes da Norma (4.3.2 a 4.3.5) são apresentadas as sub-fases em que esta fase se subdivide:

- (4.3.2.) Definição de restrições;
- (4.3.3.) Métodos de formação e critérios de selecção;
- (4.3.4.) Especificação do plano de formação;
- (4.3.5.) Selecção do fornecedor de formação (interno ou externo).

Também para esta fase a ISO 10015 contempla um guia para elaboração do projecto e planeamento da formação, em cada uma das fases enunciadas, Tabela 4.

Tabela 4 - Planeamento da Formação – Sub-fases de acordo com a Norma ISO 10015

Inputs	Processo	Resultado	Registo
(4.3.2.) Definição de restrições			
Requisitos regulamentares Requisitos da política organizacional Aspectos financeiros Aspectos temporais (datas e programação, disponibilidade de recursos e de entidades contratadas) Disponibilidade e motivação dos formandos Outros aspectos logísticos	Identificação das restrições	Conhecimento das restrições	Lista das restrições
(4.3.3.) Métodos de formação e critérios de selecção			
Especificação das necessidades de formação Lista de recursos, restrições e objectivos Lista de métodos de formação Critério de escolha de métodos de formação	Identificação dos métodos de formação	Conhecimento sobre os métodos de formação	Lista dos métodos de formação
(4.3.4.) Especificação do plano de formação			
Requisitos e objectivos da organização Especificação das necessidades de formação Objectivos da formação Público-alvo Métodos Conteúdos programáticos Requisitos de prazos Requisitos financeiros e de recursos Critérios para avaliação dos resultados da formação Procedimentos de monitorização	Definição das especificidades do projecto de formação	Especificação do projecto de formação	Documentação referente às especificações do projecto

(4.3.5.) Selecção do fornecedor de formação (interno ou externo)			
Informações precisas sobre os potenciais fornecedores de formação Relatórios de avaliação Especificações do projecto de formação Restrições identificadas	Selecção do fornecedor	Identificação do fornecedor de formação	Acordo ou contrato formal estabelecendo papéis e responsabilidades no processo formativo

Para que a efectivação da formação seja realizada com sucesso, é necessário desenvolver, de acordo com as boas práticas, actividades de enquadramento e acompanhamento da formação (nomeadamente explicitar aos formandos os objectivos da formação para que sejam percepcionados, disponibilizando os meios adequados ao desenvolvimento da formação e recolhendo reacções no final da mesma).

Nos pontos seguintes da Norma (4.4.2.1 a 4.4.2.3) são apresentadas as sub-fases em que esta fase se subdivide:

- (4.4.2.1.) Apoio pré-formação;
- (4.4.2.2.) Apoio durante a formação;
- (4.4.2.3.) Apoio no final/após a formação;
- (4.4.2.4.) Definição de restrições.

Tabela 5 - Acompanhamento da Formação – sub-fases de acordo com a Norma ISO 10015

Inputs	Processo	Resultado	Registo
(4.4.2.1.) Apoio Pré-formação			
Especificação das necessidades de formação Lista das lacunas de competência Especificação do programa de formação	Fornecer instruções para o formando e formador	Registo das informações	Registo das informações prévias
(4.4.2.2.) Apoio durante a formação			
Infra-estrutura, ferramentas, equipamentos, documentos, software, instalações Oportunidades para aplicar as competências adquiridas Oportunidades de aplicação dos conhecimentos no local de trabalho	Dar apoio ao formador e formando	Registos do apoio e acompanhamento	Registos de apoio e acompanhamento

(4.4.2.3.) Apoio no final/após a formação			
Registos realizados antes da formação Registos do acompanhamento durante a formação	Obter do formando e formador informações sobre melhorias a introduzir no processo formativo Transmitir informação para a organização	Registo das informações sobre melhorias a introduzir	Registo das informações sobre melhorias a introduzir

Na fase da avaliação - "Check" - o objectivo é procurar garantir a eficácia da formação. *"A finalidade da avaliação é confirmar que ambos, os objectivos da organização e da formação, foram alcançados, ou seja, a formação foi eficaz."* (Ponto 4.5.1 da Norma ISO 10015). Profissionais de Recursos Humanos com competências ao nível da avaliação da formação, é o que se exige para que esta fase seja implementada com sucesso, Tabela 6.

Tabela 6 – Avaliação da Formação – Sub-fases de acordo com a Norma ISO 10015

Inputs	Processo	Resultado	Registo
(4.5.2) Recolha de dados e preparação do relatório de avaliação			
Especificação das necessidades de formação Especificação do programa de formação Registos da entidade contratada	Recolher os dados e conduzir a avaliação com base nos critérios definidos Analisar os dados e interpretar os resultados, analisar criticamente o orçamento, verificar a aquisição das competências especificadas Recomendar acções correctivas	Relatório de avaliação	Relatório de avaliação Registos da formação

Esta Norma, tal como a generalidade das normas da família ISO, tem presente uma lógica de melhoria contínua. Este ciclo também integra uma fase de monitorização - "ACT" – agir preventivamente para resolver as situações não conformes que sejam detectadas, Tabela 7.

O ponto 5.1 da Norma ISO 10015 define que o objectivo desta etapa é a *"Monitorização e a melhoria do processo de formação. O objectivo principal da monitorização é assegurar que o processo de formação, como parte do sistema da qualidade da organização, é devidamente gerido e implementado, de forma a*

comprovar a eficácia do processo, para alcançar os requisitos da formação da organização.”

Tabela 7 – Monitorização e Melhoria – Sub-fases de acordo com a Norma ISO 10015

Inputs	Processo	Resultado	Registo
(5.2) Validação do processo de formação			
Decisão para iniciar a formação Lista de competências existentes e requeridas Lista das lacunas de competências Especificação das necessidades de formação Especificação do programa de formação Acordo ou contrato formal estabelecendo papéis e responsabilidades no processo formativo Registos da entidade contratada Relatório de avaliação	Fornecer evidências objectivas da eficácia do processo de formação em resposta às necessidades da organização através de consultas e observações Identificar itens de não conformidade para as devidas acções correctivas e preventivas	Registos da actividade de monitoria	Registos da actividade de monitoria Pedido de implementação de acções correctivas e preventivas

A monitorização e avaliação da generalidade dos programas de formação profissional acontecem normalmente no final dos mesmos, e restringe-se exclusivamente à avaliação do programa de formação em si, e não ao impacto dessa intervenção formativa nos objectivos de desempenho. A Norma ISO 10015 implica a criação e implementação de mecanismos sistemáticos e transparentes para avaliar o impacto dos programas de formação nos objectivos de desempenho organizacional, bem como para criar uma dinâmica de melhoria contínua do desempenho baseada em aprendizagem e inovação.

3.2 Outros aspectos da Norma

De acordo com a Norma ISO 10015, para que a formação seja um processo eficaz e eficiente é necessário envolver todos os actores numa organização, entre eles:

- Gestão de topo;
- Gestor de Recursos Humanos;
- Outros Gestores Intermédios e Operacionais;
- Formadores e Consultores;
- Entidades Formadoras;
- Formandos.

A responsabilidade da gestão é definida no ponto 4.2.1 – planeamento - da Norma ISO 10015 nos seguintes termos: *“É conveniente que a organização defina a competência necessária a cada actividade que afecta a qualidade dos produtos e serviços, avalie a competência do pessoal para realizar a actividade e elabore planos para eliminar quaisquer lacunas de competências que possam existir. Recomenda-se que a definição tome por base a análise das necessidades actuais e futuras da organização, em contraposição às competências actuais dos recursos humanos.”*

Os gestores de recursos humanos necessitam de ter competências ao nível da avaliação – “Check” - para determinar os resultados alcançados pelo processo de formação. Por outro lado necessitam de ter perfeito conhecimento dos objectivos definidos, pois, só desta forma, conseguem determinar se foram atingidos (Ponto 4.5.1 da Norma).

Também os gestores intermédios deverão participar no processo avaliativo, para determinar as competências alcançadas na secção ou departamento que por eles é supervisionado.

Os formadores e consultores têm que estar dotados, por um lado, dos conhecimentos técnicos que se pretende que sejam transmitidos aos formandos, e por outro lado também se torna necessário transmitir-lhes os objectivos gerais do plano de formação em alinhamento com os objectivos gerais da formação. Devem ter conhecimento das linhas orientadoras da Norma ISO 10015 para que sejam capazes de aplicar metodologias e técnicas em consonância com esta Norma.

Em alguns momentos avaliativos, a tarefa da avaliação faz parte da responsabilidade do formador ou do consultor que está a intervir, pelo que a metodologia a seguir deverá ser adequadamente transmitida.

Ao contratar uma entidade externa para ministrar a formação, a Norma recomenda que *“todo o fornecedor de formação, externo ou interno, seja submetido a um exame crítico antes de ser seleccionado para fornecer o serviço de formação.”* (Ponto 4.3.5).

As empresas de consultoria e formação estão devidamente habilitadas para realizar as diversas etapas da avaliação; se for essa a intenção da organização ao contratar o serviço, essas questões também devem integrar o contrato que vier a ser estabelecido.

Os formandos participam no processo de avaliação como avaliadores e como elementos sujeitos a avaliação. No ponto 4.3.1 a Norma descreve que *“O envolvimento apropriado do pessoal cuja competência está a ser desenvolvida, como parte do processo de formação, pode favorecer um sentimento de co-autoria deste processo, tornando os formandos mais responsáveis por assegurar o seu sucesso.”*

3.3 Processo de Implementação e Certificação

Neste capítulo têm vindo a ser apresentadas as implicações da implementação da Norma ISO 10015 numa organização que tenha como objectivos melhorar os processos formativos executados com vista a potenciar os investimentos associados a estes processos. De seguida apresentam-se algumas considerações sobre as implicações práticas da implementação da norma, as fases de implementação até à certificação.

A organização que pretende implementar a norma deverá, desde logo, conhecer o mais detalhadamente possível todos os requisitos da mesma tentando posicionar-se face a estes requisitos em termos de condições de partida, dito de outro modo, analisar logo à partida quais os requisitos que a organização já cumpre ou a que distância está de cumprir, ficando com uma panorâmica de todo o esforço que se terá que realizar para chegar onde se pretende: a certificação.

A norma poderá ser implementada com recursos humanos internos exclusivamente, se estes tiverem as competências necessárias, no entanto uma situação muito frequente é a contratação de entidades consultoras externas especializadas em implementação de sistemas de gestão da qualidade. Mesmo nestes casos para que a implementação decorra de forma eficaz é necessário nomear uma equipa interna para acompanhamento de todo o processo, essa equipa deverá incluir pelo menos um Representante da Gestão e um Responsável pela Qualidade. O segundo tem como principais competências (neste processo) o acompanhamento da implementação e o primeiro deverá ser o facilitador da comunicação entre toda a organização, garantindo que a implementação acontece de forma adequada à realidade da empresa, nunca deverá ser completamente entregue a terceiros o processo.

Depois de definido o modo de actuação e os recursos a afectar a esta actividade a implementação irá ser posta em prática, através de um conjunto de acções sistemáticas, passando por algumas auditorias internas, será um processo com uma duração variável, dependendo em grande parte do envolvimento da estrutura interna. Durante a actuação no terreno analisam-se as dificuldades, sugerem-se alternativas eficazes incrementando-se assim o espírito de melhoria contínua em toda a equipa. Os procedimentos são optimizados de modo a diminuir as perdas que de tempo quer de outros recursos. As actividades principais têm de ser registadas de modo a que se possam analisar depois as suas qualidades e os seus problemas e nesse caso deverão ser tomadas as medidas correctivas.

Ao longo do ciclo e do processo descrito anteriormente deverão ser elaborados alguns documentos para figurar no dossier de certificação:

- a. Controlo de documentos;
- b. Controlo de registos da qualidade;
- c. Controlo de não conformidades;
- d. Acções Correctivas;
- e. Acções Preventivas;
- f. Relatórios de Auditorias da Qualidade.

Embutido na lógica de melhoria contínua, que é umas das principais filosofias das normas ISO, existe um plano de auditorias. Essas auditorias podem ter diversas finalidades e ocorrer em diversos momentos. As auditorias internas têm como objectivo detectar internamente não conformidades e dar-lhes resposta antes da visita dos auditores externos. A auditoria de concessão destina-se a avaliar se a organização cumpre os requisitos da norma e se reúne condições para a certificação. Daqui resulta geralmente um relatório das não conformidades encontradas e é estabelecido um prazo para que sejam resolvidas antes de uma nova auditoria de seguimento. Após obter a certificação a organização deve manter o sistema em funcionamento, cumprindo os requisitos e resolvendo as situações não conformes detectadas. Periodicamente serão feitas novas auditorias para acompanhamento e renovação da certificação. Este processo é apresentado de forma resumida na Figura 5.

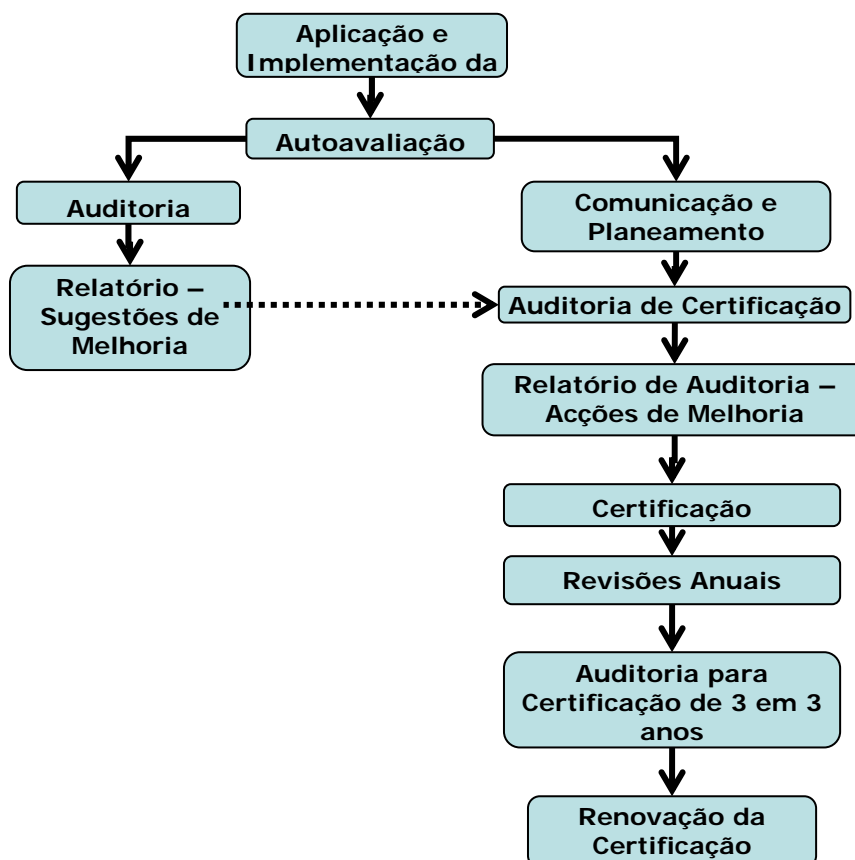


Figura 5 – Fluxograma do Processo de Certificação

3.4 Custos e Benefícios Associados

As organizações estão a tomar consciência da importância de realizar investimentos em Recursos Humanos; o capital intelectual é cada vez mais valorizado, enfatizando-se a necessidade de desenvolver e actualizar as competências dos indivíduos dentro duma organização. Por outro lado, as disponibilidades financeiras duma organização são recursos escassos e, como tal, as decisões de investimento em todas as áreas devem ser ponderadas, e aqui as decisões de investimento nos Recursos Humanos, nomeadamente em processos de formação, não são excepção. Por isso uma organização deve analisar as vantagens da decisão de implementar ou não a Norma ISO 10015.

Custos

Existem alguns custos directos que a implementação com vista à certificação acarreta, que naturalmente serão tidos em consideração no momento da decisão.

Em termos de custos com pessoal irão ser suportados custos com pessoal interno ou associados à consultoria técnica, ou seja contratar uma entidade consultora com experiência com experiência e conhecimento na implementação. A manutenção da certificação também implica custos com pessoal acrescidos.

Existem também custos associados ao organismo de certificação e à sua prestação de serviços, nomeadamente a auditoria de concessão, emissão de certificação. Existem ainda os custos de “manutenção” da certificação associados ao organismo certificador: custos anuais com auditoria de acompanhamento e auditoria de renovação.

Vantagens e Benefícios

Uma das grandes vantagens da Norma ISO 10015 Gestão da qualidade - Directrizes para a formação - é que é facilmente compreensível pelas organizações que já estão familiarizadas com a norma ISO 9001:2000 ou outros sistemas de gestão da qualidade, baseados na abordagem por processos.

Uma vez que é uma norma concebida especificamente para acrescentar qualidade aos processos formativos dentro das organizações, outro dos benefícios associados é que oferece orientação focada na formação da tecnologia e da aprendizagem organizacional, uma vez que é concebida especificamente para satisfazer necessidades de formação qualidade.

Existem outras vantagens [Yiu e Sanner (2005)] que devem ser ponderadas tendo em conta o contexto onde a organização se insere. Em alguns casos o motivo que leva as organizações a certificarem-se está directamente relacionado com

exigências do sector ou do segmento de mercado em que a empresa está inserida. O mercado (clientes) exige que a empresa seja certificada para poder ser sua fornecedora de produtos e serviços. Também poderá estar relacionado com o posicionamento face à concorrência, se num mercado os operadores concorrentes também estão certificados, ou se a organização se pretende destacar dos concorrentes dando o primeiro passo neste campo. Este posicionamento face à concorrência pode traduzir-se em atracção de novos negócios ou novos clientes.

Perante os clientes as organizações certificadas transmitem uma percepção de maior qualidade implícita, traduzindo-se numa maior fidelização dos clientes. Esta preferência dos clientes está relacionada com um maior nível de confiança nos processos internos, sabendo que se inserem numa lógica de melhoria contínua, dando-lhes a garantia de uma qualidade superior.

3.5 A Norma ISO 10015 e o ROI

No âmbito deste capítulo e do tema em questão, afigura-se particularmente interessante realizar o exercício de tentar encontrar alguns pontos que explicitem de que forma é que a implementação da Norma ISO 10015 influencia o *Return on Investment* (ROI).

A Norma estabelece uma correspondência entre o investimento e o desempenho organizacional, pois na sua base está uma análise global das necessidades da organização em todas as suas áreas.

A avaliação da competência dos formadores, da aquisição de conhecimentos por parte dos formandos são aspectos muito importantes de qualquer processo formativo, mas só se conseguirá avaliar o retorno do investimento em formação se houver uma ligação ao desempenho organizacional, se esse investimento tiver sido originado por uma necessidade detectada de melhoria do desempenho, permitindo no final do processo avaliar a eficácia do mesmo através da melhoria do desempenho conseguida.

A árvore de decisão (melhoria do desempenho organizacional através da formação) traduz esta ideia, que deve ser feito um levantamento de necessidades antes de qualquer opção de investimento. Através deste modo de análise [Norma ISO 10015] serão identificadas necessidades a vários níveis, algumas relacionadas com recursos humanos, outras serão problemas de outras naturezas. Ao nível dos Recursos Humanos nem todas as necessidades podem ser resolvidas por via da formação, outras terão origem noutros aspectos (motivação, remuneração, questões individuais, etc.). Pelo menos, para algumas das necessidades identificadas, a decisão de investir

em formação profissional será a solução que levará a um aumento do desempenho da organização.

Mas, para que se consiga de uma forma eficaz, encontrar solução para os problemas identificados existem alguns cuidados a ter nas fases seguintes, ao colocar em prática a decisão de investir em formação profissional, para que o processo formativo esteja sempre relacionado com os objectivos e as necessidades identificados.

Também aqui a ISO 10015 oferece um roteiro claro para a concepção de um processo de formação, baseado em quatro etapas:

- Definição das necessidades de formação;
- Concepção e planeamento da formação;
- Execução da formação;
- Avaliação do resultado da formação.

3.6 Conclusões

Segundo autores Yiu e Sanner (2005), como qualquer outro investimento importante, a formação deve ser gerido de forma cuidadosa. Aqueles autores referem que a Norma ISO 10015 oferece uma lógica transparente e fácil de seguir, nomeadamente através das quatro fases, para beneficiar qualquer programa de formação. Acima de tudo, a ISO 10015 é uma ferramenta específica de gestão da qualidade (ANTÓNIO e TEIXEIRA, 2007) da formação para reforçar a ligação entre a formação e o desempenho da organização e dos seus objectivos.

A concepção de um plano de formação adequado aos objectivos e às lacunas de competências identificadas deve seguir as quatro fases, monitorizando cada uma delas ao longo de todo o ciclo. Este ciclo tem uma lógica de *input/output* em que cada uma das fases fornece bases para a seguinte numa perspectiva sequencial.

4 Retorno do investimento (*ROI – Return On Investment*)

O retorno do investimento é a comparação, em valores monetários, dos resultados líquidos obtidos face ao custo do programa formativo (expresso em percentagens). Muitos directores não estão dispostos a empreender um projecto de formação se não lhes for garantido um bom nível de retorno do investimento que foi exigido para o levar a cabo. Não lhes basta bons resultados, querem garantir uma recuperação do investimento. É importante não confundir *Retorno do investimento* com *Índice custo/ benefício*.

4.1 Projecto ROI

Entre 2003 e 2005 foi desenvolvido um projecto financiado pela Comissão Europeia através do Programa Leonardo da Vinci designado por “Projecto ROI”. O projecto teve uma duração de 30 meses (entre 06-01-2003 e 06-07-2005) e teve como finalidade a concepção, desenvolvimento e implementação de uma metodologia e de um conjunto de ferramentas que permitam a todos as entidades que operam no mercado da formação (entidades de formação, empresas, particularmente, PME's) e outros agentes, avaliar o retorno do investimento em formação.

O promotor do projecto foi o CECO⁵ – Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (Portugal) tendo como parceiros:

BFI - Berufsförderungsinstitut Steiermark (Austria);

CCP - Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (Portugal);

EPM - Escola Profissional do Montijo (Portugal);

IDEC - Industrial Development & Education Centre (Grécia);

IDRHA - Instituto de Desenvolvimento Rural e Hidráulica (Portugal);

SREP – The Romania Society for Lifelong Learning (Roménia);

TEMPO – Training & Consulting, Ltd (República Checa);

TULOSSILTA OY (Finlândia);

ZNANIA – Centre for Vocational Training (Bulgária);

HRDC – Hellenic Regional Development Centre (Grécia).

⁵ <http://www.cecoba.pt>

O Projecto ROI tinha um conjunto de objectivos, dos quais destacamos:

- Conceber uma metodologia para cálculo do retorno do investimento em formação;
- Conceber um conjunto de instrumentos que habilitem os agentes intervenientes na formação avaliar a validade da formação, a transferibilidade do desempenho, a validade intra-organizacional e a validade interorganizacional;
- Elaborar um modelo que articule este processo da avaliação da formação no conjunto do processo formativo que integra o diagnóstico de necessidades de formação, a garantia de resultados da formação profissional e a qualidade da avaliação na formação;
- Testar e aferir a metodologia e os instrumentos junto de uma amostra representativa de entidades europeias promotoras de formação profissional;
- Disseminar os resultados do Projecto ROI junto de entidades nacionais e europeias que operam no domínio da formação profissional.

Deste projecto resultaram alguns produtos nomeadamente Indicadores de Avaliação ROI, Modelo de Avaliação ROI e Metodologia de Avaliação ROI.



Figura 6 – Modelo da Metodologia ROI – retirado de <http://www.cecoa.pt>

O diagnóstico e a metodologia ROI centraram-se nas práticas de avaliação de formação das PME's europeias, procurando determinar as suas expectativas quanto a resultados da avaliação do retorno do investimento em formação.

Entre os parceiros do projecto foi desenhado um modelo (Figura7), tendo por base diversas ferramentas que permitiriam a recolha dos dados necessários ao estudo que se pretendia realizar. Posteriormente foi feito o tratamento de resultados dessa recolha.

Tendo em conta a diversidade das PME's a vários níveis, foi necessário criar um conjunto de critérios e requisitos para que fosse possível realizar uma análise comparativa que fosse aplicável às diversas realidades estudadas; não se pretendia apenas um estudo teórico, mas que tivesse aplicabilidade prática.

Na tabela seguinte (Tabela 8) são apresentados os vários níveis de recolha de informação.

Tabela 8 – Níveis de Recolha de Informação

Recursos humanos	Identificação e caracterização: <ul style="list-style-type: none"> - Idade - Antiguidade na empresa - Qualificações académicas - Qualificações profissionais - Outras informações relevantes
Plano e política de formação	Cursos desenvolvidos, em execução ou planeados Modalidade de formação Investimento Horas de formação por colaborador, por secção, etc.
Avaliação da formação	Processo de avaliação Práticas utilizadas e métodos Itens avaliados Elementos avaliados, participantes Momentos de avaliação
Avaliação do Investimento em formação	Razões da implementação Benefícios e fraquezas
Indicadores de avaliação	Transferência do conhecimento e competências para o local de trabalho Factores facilitadores
Outra informação útil	Sistemas de gestão da informação e do conhecimento Processos de certificação pela qualidade Outros sistemas condicionantes da actividade, normativos etc.

Em relação aos requisitos para selecção das empresas salientam-se os seguintes: (i) a organização deve possuir até 50 funcionários; (ii) não existe limitação quanto ao número de pessoas a inquirir ou áreas, pretende-se que seja um estudo relevante e abrangente.

Após a selecção das entidades, os responsáveis serão notificados dos objectivos a alcançar pelo projecto bem como dos critérios para selecção das organizações

Para o sucesso do projecto era de extrema importância a validação do processo para ser efectuado o estudo. Para que as respostas dos questionários traduzissem com rigor e imparcialidade era necessário criar um bom ambiente em que todos tivessem perfeito conhecimento dos objectivos, do plano de tarefas e do papel de cada um em toda a metodologia.

A listagem de indicadores ROI sugere vários parâmetros a avaliar no sentido de determinar o retorno do investimento em formação, (Tabela 9).

Tabela 9 – Indicadores ROI e Correspondentes Parâmetros de Avaliação

Indicadores	Parâmetros de avaliação
Produtividade e eficiência	Melhoria dos resultados por colaborador Melhoria de competências por colaborador Produtividade dos colaboradores Eficiência dos colaboradores
Financeiros	Valor acrescentado por colaborador
Qualidade dos produtos e serviços	Tempo de fornecimento dos produtos e serviços
Satisfação dos clientes	Níveis de satisfação dos clientes (como oportunidades, disponibilidade e qualidade dos produtos e serviços) Redução do número de reclamações Mais/novos clientes Novas áreas de negócio resultantes de clientes habituais
Segurança e saúde ocupacional	Diminuição do número de acidentes (número, tempo, custos com compensações)
Desenvolvimento organizacional	Alinhamento dos recursos humanos com a estratégia e plano de negócio Clima, cultura e práticas organizacionais. Diminuição da rotatividade Conflitos (número, custos e tempo) Número de sugestões dos empregados (submetidas ou implementadas) Desempenho da equipa Implementação de novas práticas de trabalho Papel do supervisor na transferência das competências para o local de trabalho Entrevista de levantamento de necessidades de formação Entrevista após o levantamento de necessidades de formação Plano Individual de Acção

Pode ser aplicada através de vários métodos: questionários, entrevista/ reunião com o representante da entidade, gestor da formação ou gestor de recursos humanos, devendo ponderar-se o método mais adequado a cada caso. Se necessário, podem ser acrescentados outros indicadores à listagem.

4.2 Níveis de avaliação/aplicação

A metodologia ROI é aplicada nos diversos níveis de avaliação da formação. Em todos se procura retirar o máximo de informação possível que permita avaliar o retorno do investimento realizado no processo formativo.

A metodologia de avaliação ROI é aplicada ao nível da avaliação de diagnóstico para determinação das necessidades e expectativas. Pretende-se também determinar o ponto de partida dos formandos face ao ponto que se pretende atingir em termos de objectivos.

No nível 1 de Kirckpatrick, nível de avaliação de reacção, esta metodologia procura determinar qual o grau de satisfação dos formandos e sobre as condições gerais da execução da formação. As perguntas a colocar nesta fase serão sobre as melhorias previstas como resultado da formação ao nível individual, o nível de satisfação e as principais alterações que serão introduzidas na sua função profissional. Neste nível de avaliação é possível ter uma perspectiva rápida e de curto prazo sobre os resultados imediatos (logo após o fim da formação). Permite ainda ter informação sobre o impacto imediato em termos profissionais, ou impacto previsto, pela percepção que o próprio formando tem de como decorreu a acção de formação. Esta recolha de informação é útil pois coloca em maior destaque os resultados esperados do processo de formação; os próprios formandos reformulam as suas expectativas ou a percepção que tinham, para além de consolidar o que esperam vir a obter, em termos de mudanças.

Outra das vantagens de se realizar avaliação neste momento é que permite o acompanhamento do curso e o reajustar de algumas situações que surjam, identificadas como menos positivas.

A avaliação das aprendizagens (nível 2) leva os formandos a demonstrar os conhecimentos adquiridos e competências desenvolvidas ao longo da formação, através de testes teóricos ou exercícios práticos.

Para que seja possível determinar o ROI nesta fase é necessário que a avaliação tenha em conta que:

- os conteúdos programáticos devem versar sobre as alterações comportamentais pretendidas;
- é necessário existir um teste/exercício para avaliar a apreensão de conteúdos;
- é necessário haver uma correspondência clara e previamente definida entre os resultados do teste/exercício e o seu significado em termos de resultados de desempenho;

- se conheça antecipadamente o nível de resultados desejado individualmente;
- se traduzam os resultados de desempenho para valores monetários;
- se analisem comparativamente os resultados (benefícios) com os custos reais.

A aplicação da metodologia de avaliação ROI ao nível das aprendizagens tem algumas vantagens para a obtenção do resultado, nomeadamente: (i) além dos resultados dos testes de conhecimentos permite quantificar esses resultados em termos de níveis de desempenho e em valores monetários; (ii) com a definição prévia dos níveis desejados é possível ajustar esses níveis para o desempenho individual, comunicando-os aos formandos, com vista a reforçar a sua aplicação.

A eficácia deste nível da avaliação depende, de certo modo, da credibilidade das estimativas iniciais; se estas forem muito desfasadas da realidade podem induzir a conclusões erradas na análise comparada. Assim, as estimativas devem ser ajustadas em função das características do grupo e dos formandos individualmente.

No nível 3 de avaliação (avaliação de transferência) o principal item que se pretende medir é a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos e das competências desenvolvidas; ou seja, de que forma é que os conteúdos transmitidos foram transportados para o contexto onde o formando se insere (profissionalmente).

Existem algumas situações que podem funcionar como obstáculos ao processo de transferência dos conhecimentos para a realidade profissional dos formandos. Se a gestão de topo e chefia não estiverem efectivamente envolvidas no processo a transferência será muito mais difícil de se operar, no sentido em que as mudanças têm que ser entendidas, aceites e autorizadas pelos responsáveis da organização; por outro lado se os objectivos da organização como um todo não estiverem bem alinhados, os resultados da transferência de conhecimentos serão pouco visíveis porque podem não estar de acordo com os objectivos definidos e não serão reconhecidos como um benefício (FIRMINO, 2002; ZORRINHO *et al.*, 2003).

Tal como foi referido para o nível anterior, as estimativas e os objectivos definidos devem ser credíveis; se forem demasiado ambiciosos e considerados inatingíveis isso poderá funcionar como factor desmobilizador e desmotivante.

As vantagens da aplicação da metodologia ROI a este nível são permitirem identificar e traduzir, para valores financeiros, os ganhos da formação e dessa forma determinar o impacto; por outro lado permite, igualmente, verificar as mudanças após a formação em termos de custo e tempo investido.

A avaliação de impacto (nível 4) pretende determinar mudanças colaterais que ocorreram por via e devido à formação, a nível individual, organizacional e até socio-

económico. Esta avaliação aplica-se após a formação, sendo que em alguns casos já será possível determinar efeitos no final da formação, sobretudo em cursos mais longo no tempo, em que algumas mudanças já vão ocorrendo ao longo do período de frequência da formação, ou no caso de formação em regime de alternância.

Esta avaliação do impacto tem como vantagens tornar possível perceber as mudanças ocorridas no contexto (devido à formação). Sendo essas mudanças identificadas como positivas, será um estímulo para um investimento continuado em programas de formação. Caso se identifiquem mudanças negativas, isso poderá ser um indicador duma necessidade de reformulação do plano de formação ou em casos mais extremos poder-se-á chegar à conclusão de terminar com o investimento em formação. Neste nível para avaliar o retorno do investimento em formação são analisadas as seguintes variáveis:

- Redução de custos;
- Melhoria de produtividade;
- Aumento da qualidade;
- Serviço de apoio ao cliente (melhorias).

Para realizar e implementar a avaliação é fundamental por um lado, conseguir isolar os efeitos da formação face à mudança nos resultados, de outros efeitos derivados de outros factores que também provoquem alterações no resultado e no desempenho; por outro lado, é necessário conseguir expressar em termos monetários as variáveis analisadas. No caso de algumas variáveis qualitativas será mais difícil fazer a conversão para valores monetários, sendo necessário definir critérios de conversão.

4.3 Matriz de Indicadores do modelo de avaliação do ROI da formação

A matriz que se apresenta na Tabela 10 tem como objectivo fazer o cruzamento da informação obtida por níveis e domínios. Para cada nível/domínio são apresentadas as variáveis que levam a que os resultados obtidos sejam diferentes. Estas variáveis podem ser condicionantes ou por outro lado potenciadoras do resultado obtido. No estudo de caso apresentado no capítulo seguinte procurou-se recolher informação sobre algumas destas variáveis, para aferir em que medida é que condicionam o resultado do investimento em formação.

Tabela 10 – Níveis e Domínios de Avaliação do Modelo ROI

Níveis	N1	N2		N3		N4
	Variáveis antecedentes aos contextos de aprendizagem (promotoras e limitadoras)	Factores que condicionam os outputs		Outputs		Retorno do Investimento na formação
		Reacções	Aprendizagens	Resultados	Impactos	
Domínios						
Individual	Perfil dos formandos: - Expectativas - Experiências - Competências	Grau de satisfação: - Formandos - Formadores - Tutores	Atitudes individuais Compromisso Mudança de comportamento	Qualidade e balanço de competências, Resposta a lacunas de competências (<i>gap skills</i>), Inserção no mercado de trabalho	Avaliação das mudanças, Desempenho individual em contexto de trabalho	Determinar o valor monetário da aquisição de novas competências, Determinar o custo/benefício por formandos
Modelo de aprendizagem	Condições de aprendizagem: - Formandos - Formadores - Tutores	Avaliação de conformidade: - Requisitos - Procedimentos - Métodos - Prescrições	Clima das sessões Actividades e práticas de formação	Avaliação da eficácia: esultados reportam aos objectivos, Avaliação da pertinência: Formação responde às necessidades, Avaliação sumativa	Avaliação da qualidade do modelo de instrução	Comparação custo/benefício do programa de formação
Serviços prestados	Características das entidades promotoras da formação: - Cultura - Clima - Valores	Avaliação formativa	Ambientes de aprendizagem <i>Follow-up</i> e programa de monitorização	<i>Output</i> das entidades promotoras e qualidade da performance institucional	Avaliação das mudanças: Desempenho organizacional	Cálculo do valor acrescentado da formação para a organização Valor associado a novas áreas de negócio
Sistema de formação profissional	Contexto nacional: - Educativo - Social - Económico	Avaliação formativa Avaliação de conformidade Implementação de <i>standards</i> de qualidade	Avaliação formativa Análise das estruturas, recursos e políticas	Avaliação da coerência: Comparação entre objectivos esperados e resultados Avaliação sumativa	Qualidade do sistema de formação profissional Avaliação de impacto	Avaliação de retorno

4.4 Barreiras e Benefícios da Implementação do ROI

Um processo de avaliação, segundo a metodologia ROI é um processo que envolve alguma complexidade, pelo que cada organização terá que estar consciente dos custos e benefícios da implementação deste modelo, pois só assim estará preparada para o implementar, para colocar em curso um processo de recolha de informação no maior número possível de níveis e domínio identificados na tabela anterior. Os autores Phillips, J. e Phillips P (2002) identificaram algumas dessas barreiras e benefícios inerentes ao processo de implementação da metodologia de avaliação segundo o Modelo do ROI que serão apresentados em seguida.

4.4.1 Barreiras da Implementação do ROI

Custos e tempo

A implementação do modelo ROI vai trazer custos adicionais e consumo de tempo ao programa de Recursos Humanos, esse acréscimo poderá ser de cerca de 4-5% do orçamento total. O acréscimo de custos deverá ser compensado pelos resultados alcançados com a implementação do programa, no entanto, em muitos casos é uma barreira que, logo à partida, faz parar o processo de implementação do ROI logo desde o início.

Alteração do focus

Muitas vezes a equipa de recursos humanos não tem os conhecimentos necessários à implementação do processo do ROI, com todo o seu leque de responsabilidades. Por outro lado normalmente o focus não está nos resultados, mas no feedback qualitativo dos dados.

Análise inicial deficiente

O que se verifica é que por vezes os programas de recursos humanos são implementados com base em pressupostos errados, com necessidades não identificadas correctamente, ou com base em requisitos de gestão não directamente ligados a este departamento. Ao calcular o ROI para um programa de formação desadequado às necessidades é uma condição para que se venha a verificar um resultado negativo em termos de resultado alcançado. Este facto torna-se uma barreira para a implementação do ROI.

Receio

A implementação do modelo ROI por vezes não é concretizada porque é vista como avaliação da evolução da performance individual em vez de ser visto como uma ferramenta de melhoria.

4.4.2 Benefícios da Implementação do ROI

Torna visíveis os efeitos dos programas de recursos humanos implementados

Com a implementação do ROI torna-se visível interna e externamente o contributo das medidas de recursos humanos implementadas, com informação que anteriormente não era recolhida e numa linguagem perceptível.

Ganhar o reconhecimento superior

A implementação do modelo de avaliação ROI é uma forma de conseguir o respeito e apoio do responsável pela gestão, não apenas em relação às medidas de recursos humanos mas também a outros projectos em que se trabalhe.

Confiança do cliente

O cliente que solicite e autorize um programa de recursos humanos irá ter acesso a um vasto conjunto de informações porque mostram os resultados e o sucesso de implementação do programa.

Melhorias nos processos de recursos humanos

Devido à diversidade de informações a vários níveis que é recolhida ao longo da implementação do processo ROI, a análise dessas informações trará indicações que funcionarão como directivas para a implementação de mudanças e ajustamentos contínuos ao longo de todo o processo

Desenvolvimento duma metodologia com base nos resultados

Ao longo do ciclo do programa desde o desenho, desenvolvimento e implementação toda a equipa estará focada nos resultados.

Melhora ou elimina medidas de recursos humanos ineficientes

A implementação do programa será sempre benéfica, nos casos em que os resultados obtidos sejam negativos, o próprio programa permitirá obter informações de melhorias e modificações necessárias o que por si só já é um benefício.

4.5 Conclusões

A metodologia ROI é aplicada em diversos níveis do processo de avaliação, procura recolher informações noutros domínios que habitualmente não faziam parte do processo de avaliação, nos modelos que eram conhecidos e habitualmente aplicados. Existem variáveis que influenciam os resultados obtidos com a formação e esta metodologia procura obter informação sobre o comportamento das variáveis apontadas como relevantes (Projecto ROI – Leonardo Da Vinci).

Uma avaliação do Return On Investment bem sucedida permite obter informação acerca de benefícios da formação não mensuráveis (informação qualitativa):

- Aumento da satisfação dos trabalhadores
- Aumento da satisfação dos clientes
- Aumento compromisso com a empresa
- Melhoria do desempenho da equipa
- Redução dos conflitos
- Melhoria de qualidade dos produtos e serviços

Para que se consiga obter a informação que se pretende é necessário:

- Recolher dados nos Níveis 1, 2, 3 e 4;
- Escolher as fontes mais credíveis por organização;
- Seleccionar as formas tradicionais de cálculo;
- Usar pelo menos um método para isolar os efeitos da formação;
- Estimar as melhorias, tendo em conta a existência de potenciais erros;

Esta metodologia deve contemplar todos os custos da formação e a recolha de informação deve ser feita ao longo do ciclo de formação. Para que seja um processo representativo deverá envolver a equipa interna da organização,

deverão ser desenvolvidas competências de avaliação internamente, pois avaliadores externos não terão um conhecimento tão profundo do processo.

5 Práticas de Formação Profissional na FORINOVA - Estudo de Caso

A FORINOVA, Consultoria e Formação, Lda. surgiu por iniciativa de três pessoas que estando já inseridas no mercado da formação profissional reconheceram-se mutuamente como partilhando duma visão diferente dos modelos de negócio tradicionais. Por conhecimento de outros projectos em que já tinham colaborado foi possível detectar, por um lado, aspectos comuns de visão e objectivos de negócio e, por outro lado, um conjunto de características pessoais e profissionais que eram complementares e que formavam uma base sólida para iniciar um projecto em conjunto.

5.1 A Empresa em Estudo

5.1.1 Breve Descrição

A FORINOVA, Consultoria e Formação, Lda. intervém na Região Centro e Centro – Norte principalmente em áreas geográficas mais desfavorecidas onde a formação profissional representa o evoluir das populações que aí residem. Com o crescente encerramento de Escolas do Ensino Básico e Secundário, a formação profissional tornou-se o principal veículo de informação e actualização das populações. A empresa tem vindo a desenvolver trabalhos com diversas entidades (Autarquias e PME's) nas seguintes áreas:

- Arquivo e Ciências Documentais;
- Informática e Novas Tecnologias de Informação e Comunicação;
- Qualidade;
- Higiene e Segurança Alimentar;
- Higiene e Segurança no Trabalho;
- Responsabilidade Social e Ética.

Nas primeiras abordagens que foram feitas no mercado, a maior barreira encontrada foi a dificuldade de transmitir o valor acrescentado que o seu trabalho poderia trazer às organizações que pretendia atingir.

Objecto Social: Formação Profissional nas áreas da higiene, segurança e qualidade alimentar, higiene e segurança no trabalho, agricultura, química, ambiente, informática, arquivo e ciências documentais, contabilidade,

economia e línguas; prestação de serviços de consultoria nas áreas atrás mencionadas.

Estratégia de actuação: Formação, inovação e valorização do potencial humano.

Política: Inovar com qualidade tendo em vista a competitividade.

Missão: Qualificar recursos humanos desenvolvendo competências essenciais para a integração e/ou evolução do mercado de trabalho.

De acordo com a missão acima descrita são princípios da empresa:

- Contribuir para a formação de profissionais activos e não activos proporcionando-lhes preparação adequada para um exercício profissional qualificado;
- Promover mecanismos de aproximação entre os formandos e as instituições económicas, profissionais, associativas, sociais, culturais, nas quais se possam vir a inserir profissionalmente ou nas quais já se encontrem inseridos;
- Desenvolver a formação dos recursos humanos respondendo de forma eficaz às necessidades a nível, regional e local;
- Zelar pela manutenção de um nível elevado de qualidade da formação ministrada tanto a nível de conhecimentos gerais como específicos.

A qualificação profissional é hoje, e tende a ser cada vez mais, um factor decisivo em termos de sucesso e capacidade de produção. Como é do conhecimento geral e apesar de Portugal integrar a União Europeia já há mais de duas décadas, ainda é dos países membros da EU com menores índices de qualificação profissional. No entanto, se concentrarmos a análise apenas para o Interior, onde esta Empresa pretende desenvolver grande parte da sua acção, a falta de qualificação profissional é ainda muito mais acentuada. Assim a FORINOVA, empresa de Consultoria e Formação, sediada em Seia (Interior - Centro), surge determinada a corresponder a este grande desafio, pois tem como principais objectivos a Formação Profissional, pretendendo assim contribuir para a elevação da qualificação profissional e contribuir para a uma maior utilidade e eficácia da formação profissional, mediante o reforço de uma relação directa e permanente entre as necessidades de formação e a sua adequação ao público alvo.

Sabendo que as mais recentes orientações da União Europeia vão no sentido de considerar de elevada importância a Higiene e Segurança, quer ao nível do trabalho quer ao nível da alimentação, assumindo por isso elevada prioridade em

termos de exigência, entendeu-se capacitar esta empresa com recursos humanos capazes de satisfazerem tais exigências.

Por demais justificada a necessidade de ser ampliado quantitativa e qualitativamente o investimento no capital humano num âmbito geral e especificamente, na área da Higiene e Segurança no Trabalho/Alimentar, e pelo facto de não existir oferta formativa qualificante nesta área, na região de intervenção, a FORINOVA – Consultoria e Formação, Lda., surge assim como uma empresa privada, resultante da iniciativa de promotores locais.

Um dos objectivos desta empresa é recorrer a fundos públicos para desenvolver uma parte da sua actividade formativa; contudo a necessidade de ao nível privado se ministrar formação acreditada é cada vez mais eminente, a Lei 99/2003 de 27 de Agosto que regula o novo código do trabalho refere no nº 4 do artigo 125.º o seguinte “o número mínimo de horas anuais de formação certificada ... é de 35 horas a partir de 2006”. Impõe-se, por isso, a necessidade de acreditação, enquanto Entidade Formadora, pela DGERT, o que acontece desde 30-11 – 2007. A FORINOVA, decorrido um ano, renovou a sua acreditação nos domínios de intervenção de planeamento de intervenções ou actividades formativas, concepção de intervenções ou actividades formativas, organização e a promoção de intervenções ou actividades formativas e desenvolvimento/execução de intervenções ou actividades formativas, apresentando as evidências previstas nos requisitos, relativas à capacidade instalada. A acreditação é válida pelo período de três anos

A empresa tem sempre presente uma filosofia de melhoria contínua e para isso faz periodicamente uma análise da evolução dos projectos e da satisfação dos Clientes por forma a determinar se as medidas implementadas estão a ir ao encontro dos objectivos definidos, e caso isso não se verifique, atempadamente serão delineados novos caminhos que permitam a melhoria do desempenho assegurando a obtenção dos objectivos traçados pela gestão, aumentando a eficácia e a eficiência da empresa.

Uma política de formação não se justifica por si mesma, mas pela sua contribuição para a eficiência da Organização. Não é uma actividade isolada, mas um elemento de um processo global de gestão e de qualificação dos Recursos Humanos. Assim em todas as intervenções formativas da empresa procuram-se atingir os seguintes objectivos:

1. Incrementar o desenvolvimento da dimensão técnica dos seus Recursos Humanos, num processo de valorização e reforço das qualificações dos

trabalhadores, no incremento da produtividade, da competitividade e da capacidade empresarial;

2. Promover a comunicação e o envolvimento de todos os elementos da Organização, melhorando, assim, o desempenho como grupo;
3. Criar condições para o cumprimento da legislação que enquadra as áreas de intervenção, nomeadamente em matéria de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho, Higiene e Segurança Alimentar, etc.

Na área da **Higiene e Segurança Alimentar**, a FORINOVA tem como objectivo desenvolver trabalhos em Clientes diversos, desde privados, como restaurantes e empresas de produtos alimentares, a instituições públicas (Câmaras Municipais, IPSS). O trabalho a desenvolver passará pela implementação do Sistema *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP) bem como formação dos recursos humanos envolvidos.

Os objectivos definidos para a área de **Higiene e Segurança no Trabalho** são a melhoria das condições de segurança e higiene no trabalho dos colaboradores das organizações onde existir intervenção, que tem de ser assumida por toda a organização de forma integrada. Com as intervenções nesta área pretende dotar os colaboradores do Clientes com conhecimentos e aptidões em matéria de Higiene e Segurança no Trabalho, de modo a cumprirem as regras e procedimentos e, assim exercerem com segurança as tarefas de que são incumbidos.

Na área de **Arquivo e Ciências Documentais** foi delineado um programa de melhoria do actual sistema de Gestão da Documentação relativo aos serviços de Arquivo das Autarquias. É de salientar a função estruturante do Arquivo Municipal, pois trata transversalmente a gestão da informação da Câmara Municipal, pelo que se torna evidente a necessidade de uma intervenção assertiva junto de todos os serviços produtores de documentação desta instituição.

No sector privado pretende otimizar os sistemas de informação e documentação existentes, aproveitando as potencialidades das novas tecnologias para informatizar e automatizar o mais possível os procedimentos administrativos e de tratamento da documentação.

Na área de **Informática e das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação**, a FORINOVA pretende desenvolver projectos que apoiem as organizações na modernização tecnológica e automatização de alguns processos de negócio com vista a aceleração dos processos de compra e venda,

simplificação dos processos de troca de informação, melhoria da comunicação interna e integração de actividades. Pretende-se apoiar os Clientes na implementação de ferramentas de gestão comercial que permitam a gestão da facturação, das contas correntes, processamento de salários, das operações bancárias e gestão de stocks, implementação de ferramentas para comunicação interna (redes), implementação de sistemas de reconhecimento, autenticação e segurança, modernização dos equipamentos (aconselhamento e apoio nos processos de aquisição de software e hardware), modernização estrutural ou organizacional (apoio na redefinição dos processos).

O conhecimento actualizado dos **Sistemas de Gestão da Qualidade** reveste-se da importância estratégica para as organizações em processo de certificação e/ou actualização dos seus Sistemas de Gestão da Qualidade de acordo com o referencial normativo NP EN ISO 9001:2000. Para uma melhor compreensão de um Sistema de Qualidade e respectiva aplicação bem como o permanente aperfeiçoamento, é imperativa a adopção de boas práticas que permitirão a preparação dos Recursos Humanos das organizações para a evolução do processo global de melhoria continua. Em 2001, a ISO ⁶(*International Standard Organization*) empreendeu o desenvolvimento de um referencial auditável, demonstrando o papel determinante da metodologia HACCP num Sistema de Gestão de Segurança Alimentar. Esta norma determina os requisitos dos Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar para qualquer organização no sector alimentar, desde os produtores de alimentos para animais, produtores primários, até fabricantes de produtos transformados, operadores de transporte/armazenamento e subcontratados para retalho e ainda empresas de embalagens.

A ISO 22000:2005 é também para as empresas que procuram integrar o seu sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2000, e o seu sistema de Gestão da Segurança Alimentar. Esta norma integra os princípios da metodologia HACCP e as suas etapas de aplicação desenvolvidas pela Comissão do Codex Alimentarius e combina-os de forma dinâmica com os programas de pré -requisitos (PRPs) necessários ao controlo e minimização dos perigos identificados nos alimentos a níveis aceitáveis. A análise de perigos é a chave para um Sistema de Gestão de Segurança Alimentar (SGSA) eficaz, porque organiza o conhecimento necessário e projecta uma combinação eficaz de medidas de controlo. A FORINOVA pretende apoiar os Clientes na implementação desta norma.

⁶ <http://www.iso.org/iso/home.html>

Outra área onde esta empresa aposta é no apoio a profissionais e empresários na supervisão de projectos de construção/recuperação com vista à estruturação de empresas alimentares com as características recomendáveis e legalmente exigidas. Neste campo são identificados os requisitos gerais a que devem obedecer as instalações agro-alimentares; são definidos os materiais mais adequados para utilizar na construção das instalações e identificados os requisitos específicos relevantes para os diferentes tipos de instalações.

Após se ter exposto quais os objectivos a curto e médio prazo da empresa, apresenta-se a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) (FREIRE, 2004), que constitui um tipo de instrumento a usar na elaboração de uma estratégia, permitindo avaliar a envolvente e a componente interna duma empresa. Não basta, de facto, identificar objectivos (a vários níveis) e determinar, a partir deles, os factores críticos que irão determinar as soluções a adoptar. Esta análise permite ver as situações onde a empresa tem mais dificuldades e obstáculos e as fontes de dinamismo que podem potenciar o seu crescimento. Assim enuncia-se em seguida os principais factores repartidos pelos quatro quadrantes duma análise deste teor:

Forças: Formação académica da equipa, Boa rede de contactos comerciais, Conhecimento do mercado, Experiência, Juventude e Dinamismo, Adequação do Projecto às orientações do próximo Quadro Comunitário de Apoio – QREN;

Fraquezas: Pouca experiência a nível empresarial, Investimento inicial;

Oportunidades: Obrigatoriedade de cumprimento de requisitos legais da Legislação em matéria de Higiene e Segurança Alimentar (HSA) e formação profissional, Baixas qualificações da população em geral na área de informática e novas tecnologias, Software livre de custos, pouco conhecido.

Ameaças: Forte concorrência de empresas de formação profissional já no mercado, Resistência ao uso de novas tecnologias, Falta de receptividade, a nível de empresários, para disponibilizar os trabalhadores para formação, Visão da formação profissional como um custo e não como um investimento.

Foi com base neste contexto de intervenção que a empresa fez um levantamento de necessidades, definiu áreas de actuação e elaborou um Plano de Intervenção.

O Plano (Estratégico) de Intervenção incluiu a estratégia de desenvolvimento, as áreas -chave de intervenção, os projectos a desenvolver inseridos na estratégia, os objectivos e metas e a estratégia de financiamento.

A avaliação da actividade da empresa é um instrumento de aprendizagem ao serviço do desenvolvimento profissional, que permite identificar o desempenho dos indivíduos e das organizações sendo um dos factores de apreciação da qualidade possibilitando a permanente melhoria continua.

O Balanço de Actividades elaborado pela FORINOVA pretende ser abrangente, funcionar como instrumento de avaliação e por fim ser um indicador de desempenho de todo o trabalho desenvolvido. O modelo do BA permitirá avaliar a execução física das actividades formativas desenvolvidas; assim sendo, constam deste balanço os seguintes parâmetros de aferição de resultados: o número e a designação do curso, o número de acção, o nível de qualificação (1,2,3,4 ou 5), o código de formação (ex.: 862 – Higiene e Segurança no trabalho), a modalidade (Qualificante, Reconversão, Contínua ou Actualização), a forma de organização (Em sala, em Contexto de Trabalho ou Formação -acção), a duração, o regime (Laboral ou Pós -Laboral), as datas de realização (início e fim), o número de formandos e a distribuição por género (Masculino ou Feminino), a idade (de acordo com intervalos definidos), a situação face ao emprego (1.º Emprego, Activos, Desempregados de Curta Duração ou Desempregados de Longa Duração), o volume de formação efectivo, o número de certificações atribuídas, o número de desistências e a respectiva descrição, assim como o número de ocorrência e a descrição, o número de reclamações e o número de acções de correcção/melhoria e a descrição e avaliação. Quanto à avaliação, aos seus diferentes níveis (reacção, comportamentos e resultados), serão apresentados relatórios síntese para cada curso. A aferição de resultados será efectuada por comparação qualitativa dos objectivos definidos com as metas alcançadas, o que permite obter os desvios a um nível quantitativo. O Balanço de Actividades é elaborado todos os anos e reformulado estruturalmente sempre que se considerar necessário. A análise e interpretação dos resultados obtidos permite ajustar novos planos de formação, mais adequado e eficientes.

As opiniões manifestadas por todos os que têm relação com a actividade da empresa são a rampa de lançamento para a mudança com vista ao topo (perfeição). A aferição do grau de satisfação é um instrumento de análise crucial; para se obter uma comunicação permanente entre todos os intervenientes foi criado um registo de tratamento de reclamações e uma folha de sugestões.

As reclamações e/ou sugestões podem ser apresentadas por escrito por todos os intervenientes em cada actividade desenvolvida, desde que efectuada nos devidos prazos. Todos os documentos serão analisados e no caso das reclamações, serão dadas respostas a todos os reclamantes. As reclamações serão arquivadas

num dossier para o efeito. Sempre que se verificar oportuno (resultados das análises efectuadas aos documentos emitidos) será equacionada a revisão da actividade formativa.

São ainda usados outros instrumentos como: os Questionários de Avaliação Modular e Final. O Questionário de Avaliação Modular tem como objectivo encontrar a opinião do formando relativamente ao desenvolvimento de cada módulo de formação. É avaliada a organização, objectivos e conteúdos, as condições de funcionamento e a intervenção do(s) formador(es), de acordo com vários itens. A cotação varia entre o muito insuficiente, insuficiente, suficiente, bom e muito bom.

No Questionário de Avaliação Intercalar é avaliada toda a formação que decorreu até ao momento, sendo usados os mesmos itens e a mesma escala.

O Questionário de Avaliação Final, pretende avaliar as expectativas, as necessidades, o nível técnico-científico do curso, os conteúdos, o horário, a calendarização, os assuntos que poderiam ter sido abordados com maior profundidade, os aspectos positivos e negativos do curso e a intenção ou não de participar noutros cursos promovidos pela FORINOVA. Termina com um questão aberta onde se pedem comentários e/ou sugestões.

A elaboração de todos estes instrumentos por si só pode não reflectir o grau de satisfação de todos os intervenientes, assim sendo a auscultação informal torna-se de extrema importância.

As actividades desenvolvidas são continuamente avaliadas e sempre que se entenda relevante são introduzidas acções correctivas de melhoria, garantindo a manutenção dos registos. A revisão da actividade formativa será equacionada sempre que se manifestem insatisfações por parte dos formadores, formandos e ou Clientes, tenham sido ou não gerados documentos escritos.

A revisão de documentos e a mudança deverá ser para melhor; atendendo a esta premissa, torna-se imperativo que as decisões assentem em dados recolhidos ao longo de todo o processo, analisando com o maior rigor possível as necessidades e exigências do público-alvo.

As acções correctivas, registadas em impresso próprio, terão como objectivo a promoção da qualidade das intervenções, incluindo necessariamente a revisão dos conteúdos, metodologias, instrumentos e composição de equipas, no sentido da constante actualização, por forma a permitir uma adequação das suas intervenções aos objectivos propostos. Todas as acções de correcção de melhoria produzidas, serão arquivadas num dossier para o efeito e arquivada uma cópia no Dossier Técnico -Pedagógico do Curso da qual esta derivou. Quando justificado, as alterações serão registadas no Regulamento de Funcionamento.

A aferição de necessidades dos utilizadores tem como instrumentos, questionários de diagnóstico de necessidades, realização de reuniões periódicas de acompanhamento e relatórios de execução.

Os questionários de diagnóstico permitem percepcionar e compreender as suas necessidades iniciais assim como as expectativas geradas no âmbito do que irá ser a intervenção da FORINOVA. Como as necessidades acima citadas mudam e evoluem constantemente, serão realizadas Reuniões de Acompanhamento com periodicidade definida em concordância com os envolvidos (Responsável da Formação, Coordenador do Curso e Representante dos Formandos), para auscultação de informação com vista ao diagnóstico de eventuais necessidades e também fazer uma avaliação informal ao longo do processo.

Os Relatórios de Execução resumem e sistematizam toda a informação gerada culminando numa resposta ajustada às necessidades do público-alvo.

5.1.2 Breve Análise da Actividade da Empresa

Desde que iniciou actividade em Junho de 2007 até ao momento da última avaliação de actividade realizada (Dezembro 2008), tem sido um período de organização e estruturação da FORINOVA, quer ao nível da sua actividade quer ao nível da equipa de formadores/consultores.

Inicialmente previa-se que a actividade principal fosse sobretudo a formação profissional, recorrendo a financiamentos públicos; no entanto também surgiram oportunidades para prestação de serviços de consultoria. Na prática os Regulamentos Específicos das diversas tipologias do Plano Operacional Potencial Humano (POPH) foram publicados um pouco mais tarde que o esperado; as candidaturas para formação só vieram a abrir em 2008. Durante este período sentiu-se a necessidade de diversificar a actividade de apostar na vertente comercial e de divulgação da empresa, e de desenvolver serviços de consultoria. Verificando-se que a actividade formativa a decorrer se iniciou mais tarde, a FORINOVA apostou nos contactos comerciais com PME's, Associações de Desenvolvimento Local e Regional, Câmaras Municipais, etc. Durante esses contactos constataram-se as dificuldades dessas entidades em perceber as directrizes e orientações do novo QREN, sem saber onde procurar apoios para as necessidades de investimento e formativas detectadas. Durante o período de candidaturas a FORINOVA deu apoio a várias entidades procurando, assim, ajustar-se às necessidades dos Clientes.

Actividades desenvolvidas

As actividades que a FORINOVA promoveu decorreram, por um lado, da necessidade de se organizar estruturalmente e, por outro, de dar resposta aos seus Clientes. A seguir indicam-se as de maior relevo:

- Uniformização de metodologias e procedimentos;
- Homologação do Curso de Formação Pedagógica de Formadores, junto do IEFP;
- Homologação do Curso de Higiene e Segurança alimentar no Sector das Carnes (Talhos), junto da FNACC/DGV;
- Estabelecimento de parcerias/protocolos com diversas entidades.
- Realização do levantamento de necessidades formativas junto de activos externos individuais, entidades (Empresas e Instituições), elaboração dos respectivos planos de formação e candidaturas a programas de apoio;
- Elaboração de diagnóstico estratégico e necessidades de investimento junto de entidades (Empresas e Instituições), apoio na elaboração das candidaturas a programas de apoio;
- Divulgação da FORINOVA, Plano de Formação e Serviços (Criação de Panfletos informativos com vista à divulgação da empresa);
- Criação do Sítio na Internet <http://www.FORINOVA.pt>, disponível desde Janeiro de 2008;
- Abertura de um escritório em Aveiro, para dar resposta a solicitações nesta região e garantir um correcto encaminhamento dos formandos;
- Execução de 13 Acções do curso de Higiene e Segurança Alimentar no Sector das Carnes (Talhos). Estas Acções decorreram nas localidades de Aveiro, Viseu, Cinfães, Carvalhos e S. João da Madeira. Foram alugadas salas para a realização destes cursos e foi destacado um coordenador para fazer o acompanhamento necessário das acções;
- Execução de 4 acções do curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores;
- Início do processo de homologação dos cursos Técnico Superior de Segurança e Higiene no Trabalho e Técnico de Segurança e Higiene no Trabalho (em fase de conclusão);
- Elaboração de instrumentos específicos para acompanhamento, execução e avaliação do Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores, de acordo com as exigências do IEFP;

Práticas de Formação Profissional na FORINOVA – Estudo de Caso

- Elaboração de instrumentos de suporte à execução dos cursos EFA (execução, selecção e avaliação), visto que se previa realizar pelo menos um Curso EFA;
- Colaboração com a Câmara Municipal de Albergaria na Organização do Arquivo Municipal.

Formação Profissional no período 2007-2008

Pretende-se com esta análise reflectir sobre a execução física dos cursos de formação profissional que decorreram durante os últimos sete meses de actividades. Tendo em conta os resultados obtidos fez-se uma avaliação acerca do trabalho desenvolvido.

A actividade formativa, em 2007-2008, foi sobretudo direccionada para formação privada, no final do ano é que iniciamos a execução dos projectos financiados pelo POPH, tendo um volume total de formação executada de 8389. As acções que vieram a ser executadas não estavam previstas no Plano 2007-2008, pelo que os objectivos para estas acções não se encontravam definidos. Estes foram definidos antes do início de cada acção.

Os cursos de formação privada executados foram o Curso 1 - Higiene e Segurança Alimentar no Sector das Carnes (Talhos) (11 Acções), Curso 2 – HACCP, e Curso 3 - Formação Pedagógica Inicial de Formadores.

Do curso 1 realizaram-se 13 acções nas localidades de Aveiro, Viseu, Cinfães, Carvalhos e S. João da Madeira. Os participantes nestas acções eram colaboradores de Talhos e outros estabelecimentos onde manipulam carnes. A maioria era do sexo masculino (69%). A distribuição etária dos formandos foi a seguinte:

Idade	% Formandos
15-19	
20-24	5,20%
25-34	21,97%
35-44	39,31%
45-49	15,03%
50-54	6,94%
55-64	9,25%
> 64	2,31%

Para estas acções definiu-se que as competências a adquirir pelos formandos seriam as seguintes:

- Conhecer os requisitos legais e normativos no que se refere às condições exigidas no âmbito da Higiene e Segurança Alimentar;
- Sensibilizar os operadores de produtos cárneos no que se refere às suas obrigações como parte integrante da cadeia alimentar;
- Aplicar as boas práticas de Higiene e Segurança Alimentar;
- Saber quais as consequências no não cumprimento dos requisitos referentes ao sistema de HACCP.

Os objectivos definidos no início destas acções eram:

- Desenvolver procedimentos adequados;
- Obter o cartão de manipulador.

Pretendia-se que pelo menos 90% dos formandos concluíssem com aproveitamento a acção de formação, conseguindo obter no final o cartão de manipulador, o que foi atingido e até superado. Ao nível dos procedimentos, ainda não foi possível avaliar o impacto da formação em todas as acções, pelo menos nas que se realizaram por último, porque ainda não decorreu tempo suficiente para aferir se a formação provocou uma alteração efectiva dos procedimentos de trabalho, tornando-o consistentes com a legislação aplicável ao sector

Do curso 3 realizaram-se 4 acções nas localidades de Aveiro e Viseu. Os participantes nestas acções eram formadores de diversas áreas profissionais, sobretudo do sexo feminino (72%). A distribuição etária dos formandos foi a seguinte:

Idade	% Formandos
15-19	
20-24	12,82%
25-34	61,54%
35-44	17,95%
45-49	7,69%
50-54	
55-64	
> 64	

Para estas acções definiu-se que as competências a adquirir pelos formandos seriam as seguintes:

- Situar o papel do formador no sistema onde desenvolve a sua actividade e definir o respectivo perfil de competências desejável;

- Preparar, desenvolver e avaliar sessões de formação tendo em conta a facilitação do processo de aprendizagem pela selecção e aplicação dos métodos, técnicas e meios pedagógicos mais adequados e a operacionalização da formação pela definição de objectivos operacionais e pelo controlo dos resultados;
- Auto-avaliar o desempenho face ao perfil de competências desejado.

Pretendia-se que pelo menos 90% dos formandos concluíssem com aproveitamento a acção de formação, conseguindo obter no final o Certificado de Aptidão Profissional de Formador, o que foi atingido e até superado. Ao nível dos procedimentos, ainda não foi possível avaliar o impacto da formação: só quando os formandos iniciarem a actividade de formador é que será possível. A emissão dos CAPs está dependente do IEFP, só após a sua emissão é que os formandos do curso FPIF poderão iniciar a sua actividade como formador. Os formandos irão ser auscultados sobre o impacto do curso no exercício dessas actividades. Essa auscultação irá ser feita por telefone, e-mail, ou correio, conforme o contacto preferencial indicado pelos formandos.

No final de 2008 iniciaram-se os projectos em empresas financiados pelo POPH. Desenvolveram Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD) da área 541 - Indústrias Alimentares. Na Comur realizaram 4 acções envolvendo 53 formandos, na Braz & Irmão realizaram 1 acção para 15 formandos, na Soares & Damião foi iniciada uma acção. Os conteúdos das UFCD e os objectivos encontram-se definidos no Catálogo Nacional de Qualificações. Algum tempo após a conclusão do projecto formativo será possível avaliar o impacto destas acções ao nível da empresa, do aumento das qualificações dos formandos.

5.2 Breve Caracterização das empresas envolvidas no estudo empírico

Deste estudo fizeram parte 7 empresas:

- Braz & Irmão, Lda.
- Conservas da Murtosa, Lda.
- Panificadora da Meca, Lda.
- Quiloaves, Lda.
- Tecnilac, Lda.
- A Augusto Virgílio de Sousa & Filhos, Lda.
- Fumeiro de Arganil, Lda.

Contou-se com a colaboração dos responsáveis pela gestão da empresa, responsáveis pela produção e colaboradores em geral, enquanto formandos e participantes em processos formativos, quer em cursos promovidos pela FORINOVA, quer noutros cursos.

Da parte dos formandos foi ainda possível recolher informações junto de participantes em cursos de Formação pedagógica Inicial de Formadores e outros cursos da área alimentar. Neste caso eram participantes individuais na formação, sem vínculo directo a uma empresa.

Os formadores que prestam serviços para esta empresa participaram neste estudo, bem como outros que constam em base de dados e que aceitaram fazer parte da população estudada.

Do lado dos profissionais de formação contactaram-se algumas entidades do distrito de: Viseu, Aveiro, Coimbra, Lisboa, tendo obtido resposta por parte de 20 profissionais de formação.

A Braz & Irmão, Lda., é uma empresa Implantada na Cova da Beira, na localidade de Peraboa-Covilhã, cuja actividade se concentra na produção e comercialização de queijos regionais da Beira Baixa. A empresa está em funcionamento há mais de 20 anos, o que permitiu acumular conhecimentos pela via da experiência prática. Após estes anos de laboração surge evidente uma necessidade de actualização de conhecimentos tendo como objectivo principal melhorar a eficiência individual e global. O plano formativo desenhado para esta empresa contempla formação integrada na implementação da NP EN ISO 22000:2005, a aquisição de conhecimentos de informática, reforço de competências comerciais e técnicas de vendas, condução defensiva e plano de emergência, englobando colaboradores das várias áreas funcionais.

Para diagnosticar as necessidades formativas dos activos da empresa Braz & Irmão, Lda. foram distribuídos questionários aos colaboradores e outro aos responsáveis da empresa. Analisando de forma qualitativa e quantitativa os resultados verificou-se que cerca 33% considera a formação útil e cerca de 67% muito útil. 85% preferem o regime laboral e todos consideram que formação influencia positivamente o seu desempenho profissional.

Assinalaram como principais necessidades as áreas de Higiene e Segurança Alimentar, Higiene e Segurança no Trabalho, Ambiente, Qualidade e Informática por esta ordem de importância (100%,100%,92%,62,5 e 54%). As respostas referentes aos cursos mostram que mais de 50% dos inquiridos consideram o mais variados cursos relacionados com a higiene e segurança no trabalho, segurança

alimentar e ambiente como necessidades. O curso de informática também foi focado por 38% dos trabalhadores. Os empresários consideram os cursos como a condução defensiva, técnicas de vendas e relações interpessoais necessidades intrínsecas da empresa, considerando que a formação profissional é fundamental para o prosseguimento das actividades da empresa em todas as vertentes.

A actividade da COMUR iniciou-se a 7 de Novembro de 1942 na Murtosa; mostrou-se merecedora do legado da continuidade e está em expansão quer no mercado nacional quer no mercado internacional. No sentido de colmatar as exigências produtivas da empresa foi diagnosticada a formação profissional como uma necessidade evidente para actualizar os conhecimentos que visam de forma indirecta melhorar a eficiência individual e global. O plano formativo desenhado para esta empresa contempla cursos de formação modular certificada e outros desenhados à medida das suas necessidades. O tecido produtivo é composto por cerca de 60 trabalhadores com baixos níveis de qualificação, mostrando necessidades que vão desde a Higiene e Segurança alimentar passando pela Segurança no trabalho e Qualidade.

Analisando de forma qualitativa e quantitativa os resultados verificou-se que cerca de 24% considera a formação útil e cerca de 74% muito útil. Dos inquiridos 80% responderam que o regime deveria ser laboral e todos referem que a formação influencia positivamente o seu desempenho profissional.

As áreas de interesse assinaladas foram a Higiene e Segurança Alimentar, Segurança no Trabalho e Qualidade, (100%,84%,44% respectivamente). Todos assinalaram o curso de higiene e segurança alimentar, sendo que cerca de 30% e 84% dos inquiridos considera os cursos de formação na ISO 22000:2005 e Higiene e Segurança Alimentar necessários. Cerca de 78% consideram o curso de Higiene e Segurança no Trabalho outra intervenção de interesse. Os responsáveis da empresa apresentaram outros cursos de interesse como: a preparação de conservas e código de boas práticas do manipulador de pescado e legislação alimentar para técnicos e para as chefias.

O Fumeiro de Arganil, Lda. incide a sua actividade sobre a transformação de produtos cárneos, integrando 52 trabalhadores, a maioria deles com muita experiência operacional mas possuidores de baixas qualificações e revelando carência de formação contínua. A promoção da competitividade via formação é uma das estratégias da empresa, pelo que se torna necessário formar as pessoas tendo como objectivo principal melhorar a eficiência de cada um em particular e de todos

em geral. Tornou-se necessário conceber programas e cursos de formação à medida das suas necessidades, nomeadamente a formação integrada na implementação da ISO 22000:2005 e a aquisição de conhecimentos de informática específicos, permitindo assim rentabilizar os sistemas optimizando o mais possível os processos.

Analisando de forma qualitativa e quantitativa os resultados verificou-se que cerca 81% considera a formação útil e cerca de 19% muito útil. Todos são de opinião que deve ser em regime laboral e que a formação influencia positivamente o seu desempenho profissional.

A população inquirida assinala como principais necessidades as áreas da Higiene e Segurança Alimentar, Higiene e Segurança no Trabalho, qualidade e informática por esta ordem importância (100%,75%,62,5 e 31,25 respectivamente). As respostas referentes aos cursos mostram o curso de higiene e segurança alimentar como fundamental, sendo que 50% dos inquiridos consideram a formação na ISO 22000:2005, higienização das instalações e a higiene e segurança no trabalho como cursos necessários. A informática também foi focada como necessidade por 37,5% dos trabalhadores. Os empresários consideram cursos como a condução defensiva, técnicas de vendas e as relações interpessoais necessidades intrínsecas da empresa.

A Augusto Virgílio de Sousa e Filhos adoptou a designação comercial “Restaurante Nova Casa dos Leitões” e foi fundado nos anos 60 sendo das primeiras casas de leitão do *Coração da Bairrada*. Trata-se de uma empresa familiar que tem como objectivo a qualidade e o bom atendimento para os seus clientes e amigos. O espaço é constituído por quatro salas totalizando 370 lugares sentados, disponíveis também para eventos particulares (aniversários, negócios, casamentos, baptizados, despedidas de solteiro, etc.) sob reserva prévia. Para além destas salas também existe uma adega - Quinta da Mata Fidalga, posicionada nas traseiras do restaurante. Todo este complexo está envolvido de bons espaços verdes.

Para diagnosticar as necessidades formativas dos activos da empresa Nova Casa dos Leitões, Lda. foram distribuídos questionários para os colaboradores e para os responsáveis pela empresa. Dos 49 trabalhadores, 34 responderam aos questionários verificando-se os resultados apresentados de seguida. Analisando de forma qualitativa e quantitativa os resultados verificou-se que cerca 21% considera a formação útil e cerca de 75% muito útil. Os colaboradores mostraram preferência por formação em horário pós-laboral ou misto, mas da parte das chefias existe a

abertura para disponibilizar os colaboradores em horário de trabalho, pelo que a formação a desenvolver será maioritariamente laboral.

As áreas de interesse assinaladas foram a Higiene e Segurança Alimentar, Qualidade, Higiene e Segurança no Trabalho, Informática e Qualidade. Assim para dar resposta às necessidades formativas o plano de formação conta um curso designado de “Inovação pela Gestão da Qualidade e das Condições de Trabalho” Esse curso contempla 140 h de formação em sala e 35 horas de formação em contexto de trabalho.

A Quiloaves, Comércio e Indústria de Aves, Lda. iniciou a sua actividade em 2003 como uma indústria familiar, hoje emprega 17 pessoas.

No sentido de colmatar as exigências produtivas da empresa foi diagnosticada a formação profissional como uma necessidade evidente para actualizar os conhecimentos que visam de forma indirecta melhorar a eficiência individual e global. O plano formativo desenhado para esta empresa contempla cursos de formação modular certificada e outros desenhados à medida das suas necessidades e uma vez que está definido trabalhos para a implementação da NP EN ISO 22000:2005 e o recurso a equipamentos informáticos de suporte (rastreadibilidade), a aquisição de conhecimentos de qualidade e informática mostram-se essenciais ao bom funcionamento desta norma.

Analisando de forma qualitativa e quantitativa os resultados verificou-se que cerca de 65% considera a formação útil e cerca de 35% muito útil. Todos responderam que o regime deveria ser laboral e que a formação influencia positivamente o seu desempenho profissional.

As áreas de interesse assinaladas foram a Higiene e Segurança Alimentar, Qualidade, Higiene e Segurança no Trabalho, e informática por esta ordem de importância (100%,94%,88% e 35% respectivamente). Todos assinalaram o curso de higiene e segurança alimentar, sendo que cerca de 35% e 53% dos inquiridos considera os cursos de formação na ISO 22000:2005 e implementação do sistema de segurança Alimentar - HACCP necessários e cerca de 60% o curso de higiene e segurança no Trabalho outra intervenção de interesse. O curso de informática também foi focado por cerca 37,5% dos trabalhadores. Os empresários consideram ainda o curso de manipuladores de produtos cárneos importante e essencial para a empresa.

A Tecnilac, Lda. é especializada no fornecimento de produtos de qualidade destinados às indústrias agro-alimentares. Possui uma variedade de produtos

certificados, oriundos de países da comunidade, com total exclusividade para o continente e ilhas. Para continuar a prestar serviços de qualidade delineou uma estratégia de actuação na qual se inclui a formação dos seus colaboradores, tendo como objectivo principal melhorar a eficiência individual de cada um e da empresa num todo. Assim, o plano formativo desenhado para esta empresa contempla formação em segurança alimentar e a higiene e segurança no trabalho, permite ainda a aquisição de conhecimentos de informática e inglês, reforço de competências comerciais, terminando na aquisição de competência relacionadas com a NP EN ISO 22000:2005.

Analisando de forma qualitativa e quantitativa os resultados verificou-se que cerca de 75% considera a formação útil e cerca de 25% muito útil. Todos são de opinião que a formação influencia positivamente o seu desempenho profissional e referem o horário laboral como o mais adequado.

A população inquirida assinala como principais necessidades as áreas da Higiene e Segurança Alimentar, Qualidade e a Higiene e Segurança no Trabalho (100%,63% e 63% respectivamente). As respostas referentes aos cursos mostram ainda fundamental o curso de informática (50%), sendo que 100% dos inquiridos consideram a formação na ISO 22000:2005, higienização das instalações e a higiene e segurança no trabalho como cursos necessários.

A Panificadora Meca, Lda., sediada no Concelho de Mangualde, produz e comercializa diversos tipos de pão, pastelaria variada, assim como alguns produtos congelados, como sejam os salgados ou massas folhadas, aproveitando as sinergias resultantes de deterem distribuição própria seja através da sua frota de auto-vendedores e em locais de venda directa ao público. Trata-se de produtos altamente perecíveis, onde o prazo de validade, ronda as horas, obrigando a um elevado esforço logístico, que pode de "per si" determinar o sucesso e o insucesso da empresa, e revelando-se um forte obstáculo á entrada de novos concorrentes. A formação profissional é uma necessidade evidente para actualizar os conhecimentos que visam de forma indirecta melhorar a eficiência individual e global. Analisando de forma qualitativa e quantitativa os resultados verificou-se que cerca 11% considera a formação útil e cerca de 67% muito útil. Os colaboradores mostraram preferência por formação em horário pós-laboral ou misto, mas da parte das chefias existe a abertura para disponibilizar os colaboradores em horário de trabalho, pelo que a formação a desenvolver será maioritariamente laboral.

As áreas de interesse assinaladas foram a Higiene e Segurança Alimentar, Qualidade, Higiene e Segurança no Trabalho e Qualidade. O plano de formação assenta em 4 vectores: Relacionamento Interpessoal, Pastelaria Decorativa, HSA, HST.

5.3 Caracterização dos Questionários

Este estudo teve por base vários tipos de inquiridos:

- Empresários;
- Formandos;
- Formadores;
- Outros profissionais de formação.

A recolha de dados foi feita através do inquérito por questionário (HILL e HILL, 2002, MOREIRA, 2004).

Os questionários utilizados são apresentados em Anexo.

Relativamente aos formandos e aos empresários foram recolhidos dados através de dois questionários:

- Um questionário utilizado habitualmente pela FORINOVA no processo de avaliação dos cursos (Anexo A1 (empresários) e Anexo B1 (formandos));
- Um questionário criado especificamente para este estudo onde se pretendia recolher informações mais concretas sobre o tema (Anexo A2 (empresários) e Anexo B2 (formandos)).

Foram ainda utilizados mais dois questionários: um para os formadores e outro para outros profissionais de formação (coordenadores pedagógicos, orientadores, assistentes de formação, etc. - OPF) (Anexo C (formadores) e Anexo D (OPF)).

A utilização de dois questionários para os formandos e os empresários verificou-se necessária por um lado porque os questionários em uso na FORINOVA já continham informação importante para o estudo, nomeadamente ao nível da caracterização dos inquiridos, mas como não tinha sido estruturado com o objectivo de estudar a avaliação do retorno do investimento em formação não permitia recolher informações a esse nível.

5.3.1 Questionários a Empresários

O questionário utilizado habitualmente pela FORINOVA (Anexo A1) é usado na fase de diagnóstico de necessidades servindo de suporte ao desenho da oferta formativa da empresa.

As questões deste questionário têm como objectivo recolher informação sobre:

A primeira parte do questionário Questões 1.1 a 1.5 tem como objectivo a recolha de informações sobre a caracterização do inquirido ao nível do género, idade, habilitações académicas e caracterização socioprofissional. As questões 1.6 e 1.7 referem-se a uma breve caracterização da empresa.

A segunda parte do questionário (questões 2.1 a 2.8) tem como objectivos a recolha de informações sobre:

- as necessidades formativas do contexto profissional em que o inquirido se insere, nomeadamente identificar as áreas de formação mais pertinentes;
- a forma como os empresários encaram a formação profissional;
- a importância que é atribuída à formação profissional para o desempenho dos colaboradores.

Em seguida, as questões 2.9 a 2.13 têm como propósito recolha de informação sobre o levantamento de necessidades formativas e o tipo de formação existente no mercado.

As questões 2.14 e 2.15 referem-se às condições preferenciais para o desenvolvimento da formação.

Finalmente a questão 2.16 pretende averiguar os motivos que levam à opção de recorrer a formação profissional.

A terceira parte (questões 3.1 a 3.3) pretende recolher informação sobre as áreas de formação e os cursos que sentem necessidade dentro da empresa.

O questionário apresentado no Anexo A2 foi construído para este estudo tendo como objectivo geral identificar os principais benefícios que os empresários reconhecem na formação profissional.

A primeira parte do questionário (questões 1.1 a 1.7), tal como no Anexo anterior, tem como objectivos a recolha de informações sobre a caracterização do inquirido ao nível do género, idade, habilitações académicas, caracterização socioprofissional e uma breve caracterização da empresa.

A segunda parte do questionário tem como objectivo recolher informações sobre práticas de avaliação da formação profissional (questão 2.1) e sobre os benefícios que a formação profissional trouxe (ou não) perante determinados indicadores apresentados (questão 2.2). A questão 2.3 tinha como objectivo que os empresários estabelecessem uma relação entre rendimentos e custos da formação.

Relativamente ao tipo de questões, variáveis e escalas de atitudes diz respeito, temos (HILL e HILL, 2002; SAUNDERS et al, 2007) diferentes tipos de questões em cada questionário:

No **Anexo A1** temos questões:

- (i) abertas (questões 1.4 e 3.4);
- (ii) fechadas dicotómicas - de escala nominal (questões 1.1, 2.2 a 2.4, 2.6 a 2.8, 2.10 a 2.12 e 3.3);
- (iii) politómicas em leque fechado - de escala nominal (questões 1.5, 2.5, 2.9, 2.13 a 2.15, 3.1 e 3.2);
- (iv) politómicas em leque aberto - de escala nominal (questões 1.6, 2.16)
- (v) politómicas em leque fechado - de escala ordinal (questão 1.2, 1.3, 1.7 e 2.1)
- (vi) de avaliação, com quatro pontos, sem ponto neutro, - escala ordinal (questão 2.1).

No **Anexo A2** temos questões:

- (i) abertas (questões 1.4 , 2.19, 2.20 e 2.3.2);
- (ii) fechadas dicotómicas - de escala nominal (questão 1.1);
- (iii) politómicas em leque fechado - de escala nominal (questões 1.5 e 2.1);
- (iv) politómicas em leque aberto - de escala nominal (questão 1.6)
- (v) politómicas em leque fechado - de escala ordinal (questão 1.2, 1.3 e 1.7)
- (vi) de avaliação, com cinco pontos, sem ponto neutro, - escala ordinal (questões 2.2 e 2.3).

5.3.2 Questionários a Formandos

O questionário apresentado no Anexo B1 é utilizado habitualmente pela FORINOVA na fase de diagnóstico de necessidades servindo de suporte ao desenho da oferta formativa da empresa.

A primeira parte do questionário (Questões 1.1 a 1.4 e 1.6) tem como objectivo a recolha de informações sobre a caracterização do inquirido ao nível do

género, idade, habilitações académicas e caracterização socioprofissional. As questões 1.5 e 1.7 referem-se a uma breve caracterização da empresa.

A segunda parte do questionário (questões 2.1 a 2.7) tem como objectivos a recolha de informações sobre:

- as necessidades formativas do contexto profissional em que o inquirido se insere, nomeadamente identificar as áreas de formação mais pertinentes;
- a forma como os formandos encaram a formação profissional;
- a importância que é atribuída à formação profissional para o desempenho da sua profissão/função.

A questão 2.8 tem como propósito recolha de informação sobre a necessidade de informação/actualização sobre novos cursos de formação.

O questionário apresentado no Anexo B2 foi construído para este estudo tendo como objectivo geral identificar os principais benefícios que os formandos reconhecem na formação profissional.

A primeira parte do questionário (questões 1.1 a 1.4 e 1.6), tal como no questionário a empresários (Anexo A2), tem como objectivos a recolha de informações sobre a caracterização do inquirido ao nível do género, idade, habilitações académicas, caracterização socioprofissional. As questões 1.5 e 1.7 pretendem fazer uma breve caracterização da empresa.

A segunda parte do questionário tem como objectivo recolher informações sobre a experiência do formando nos cursos em que já participou, se eram cursos financiados ou privados e se foram percebidas diferenças ao nível da qualidade dos cursos (questões 2.1 e 2.2). A questão 2.3 pretende recolher informação sobre os motivos para a frequência de formação profissional. As outras questões são sobre práticas de avaliação da formação profissional (questão 2.4) e sobre os benefícios que a formação profissional trouxe (ou não) perante determinados indicadores apresentados (questão 2.5).

A terceira parte deste questionário destinava-se a ser respondida apenas por formandos inseridos numa organização, para avaliar as práticas dentro da organização. As questões 3.1 a 3.3 recolhem informações sobre o levantamento de necessidades e a implementação das necessidades identificadas pelos formandos na empresa. A questão 3.4 tinha como objectivo saber quais os benefícios que os formandos reconhecem que a formação profissional teve na organização onde estão inseridos.

Mais uma vez, podemos classificar o questionário relativamente ao tipo de questões, variáveis e escalas de atitudes, temos (HILL e HILL, 2002; SAUNDERS et al, 2007).

No **Anexo B1** temos questões:

- (i) abertas (questão 1.4);
- (ii) fechadas dicotómicas - de escala nominal (questões 1.1, 2.2, 2.3 e 2.8);
- (iii) politómicas em leque fechado - de escala nominal (questões 1.6, 2.5, 2.6 e 2.7);
- (iv) politómicas em leque aberto – de escala nominal (questões 1.5 e 2.4)
- (v) politómicas em leque fechado - de escala ordinal (questões 1.2, 1.3 e 1.7)
- (vi) de avaliação, com quatro pontos, sem ponto neutro, - escala ordinal (questão 2.1).

No **Anexo B2** temos questões:

- (i) abertas (questão 1.4);
- (ii) politómicas em leque aberto - de escala nominal (questão 1.5)
- (iii) fechadas dicotómicas - de escala nominal (questões 1.1, 3.2 e 3.3);
- (iv) politómicas em leque fechado - de escala nominal (questões 1.6, 2.1, 2.2, 2.4 e 3.1);
- (v) politómicas em leque fechado - de escala ordinal (questões 1.2, 1.3 e 1.7);
- (vi) de avaliação, com cinco pontos, sem ponto neutro, - escala de intervalos (questões 2.3, 1.5 e 3.4).

5.3.3 Questionário a Formadores

O questionário apresentado no (Anexo C) foi construído para este trabalho com o objectivo de identificar o envolvimento dos formadores nos processos de avaliação e as práticas mais comuns ao nível da formação profissional.

A primeira parte do questionário (questões 1.1 a 1.3) tem como objectivo a recolha de informações sobre a caracterização do inquirido ao nível do género,

idade e habilitações académicas. As questões 1.4 e 1.5 referem-se à sua experiência enquanto formador em termos de anos e áreas de formação.

A segunda parte do questionário tem questões (questões 2.1 e 2.3 a 2.5) sobre a forma de financiamento dos cursos e sobre diferenças na qualidade dos cursos e interesse dos formandos. As questões 2.2 e 2.6 são sobre a participação do formador no processo de avaliação da formação. Incluiu-se ainda um terceiro grupo de questões (questões 2.7 a 2.10) sobre a Norma ISO. Por último temos uma questão sobre os benefícios que o formador consegue reconhecer que a formação poderá trazer ao nível das organizações.

Classificando as questões quanto ao tipo, variáveis e escalas de atitudes, (HILL e HILL, 2002; SAUNDERS et al, 2007) no **Anexo C** temos questões:

- (i) abertas (questões 1.5, 2.11.1 e 2.11.2);
- (ii) fechadas dicotómicas - de escala nominal (questões 1.1, 2.9 e 2.10);
- (iii) politómicas em leque fechado - de escala nominal (questões 2.1 a 2.8 e 2.10.1);
- (iv) politómicas em leque fechado - de escala ordinal (questão 1.2, 1.3 e 1.4)
- (v) de avaliação, com cinco pontos, sem ponto neutro, - escala ordinal (questão 2.11).

5.3.4 Questionário a Outros Profissionais de Formação (OPF)

O último questionário (Anexo D) utilizado neste trabalho foi aplicado a profissionais que trabalham na formação profissional, desempenhando funções de coordenação pedagógica e financeira dos cursos. Foi construído tendo como objectivo geral identificar algumas práticas no mercado da formação profissional e também os principais benefícios que reconhecem que a formação profissional possa trazer aos Clientes aos quais prestam o seu serviço de fornecedor de formação profissional.

A primeira parte do questionário (questões 1.1 a 1.3), pretende caracterizar o inquirido ao nível do género, idade e habilitações académicas.

A segunda parte do questionário tem um primeiro grupo de questões (questões 2.1 a 2.3) onde se pretende caracterizar a entidade formadora ao nível dos domínios de acreditação que possui, anos de experiência e áreas de formação onde tem oferta formativa. Num segundo grupo de questões (questões 2.4 a 2.8)

pretende-se recolher informações sobre a forma de financiamento dos cursos e sobre diferenças na qualidade dos cursos, interesse e aproveitamento dos formandos. Incluiu-se ainda um terceiro grupo de questões (questões 2.9 a 2.12) sobre a Norma ISO. Por último temos uma questão sobre os benefícios que os profissionais de formação conseguem identificar como mais-valias que a formação poderá trazer ao nível dos seus clientes.

Relativamente ao tipo de questões que o questionário (Anexo D) integra (HILL e HILL, 2002; SAUNDERS et al, 2007) temos:

- (i) abertas (questões 2.3, 2.13.1 e 2.13.2)
- (ii) fechadas dicotómicas - de escala nominal (questões 1.1, 2.5, 2.11 e 2.12);
- (iii) politómicas em leque fechado - de escala nominal (questões 2.1, 2.4, 2.6 a 2.10, 2.5, 2.9, 2.13 a 2.15, 3.1 e 3.2);
- (iv) politómicas em leque fechado - de escala ordinal (questão 1.2, 1.3 e 2.2)
- (v) de avaliação, com cinco pontos, sem ponto neutro, - escala ordinal (questão 2.13).

5.4 Análise de dados

Nesta secção vão ser apresentados os resultados do estudo realizado.

Para cada tipo de público será feita uma breve caracterização em termos de género, idades, habilitações literárias e outros aspectos relevantes para o estudo, seguindo-se os principais resultados e considerações sobre as questões relacionadas com o tema da avaliação profissional, as práticas de avaliação mais comuns no mercado da formação profissional, os benefícios identificados como estando relacionados com a participação em processos formativos e o rendimento obtido com a formação profissional.

5.4.1 Empresários e Chefias

Os empresários/chefias que participaram no estudo representam clientes ou potenciais clientes desta entidade, onde já foram desenvolvidos projectos formativos, ou efectuados alguns trabalhos relacionados com a actividade

formativa, nomeadamente, actividades de levantamento de necessidades, sem que em todos os casos se tenha concretizado o projecto.

Solicitou-se aos inquiridos que manifestassem a sua opinião não só pela sua experiência com o trabalho da FORINOVA, mas por outros prestadores de serviços de formação profissional com quem já tenham trabalhado noutras situações.

Caracterização do Inquirido

Participaram neste estudo 50 inquiridos sendo que 30% eram do sexo feminino e 70% eram do sexo masculino, como se apresenta do Gráfico 1

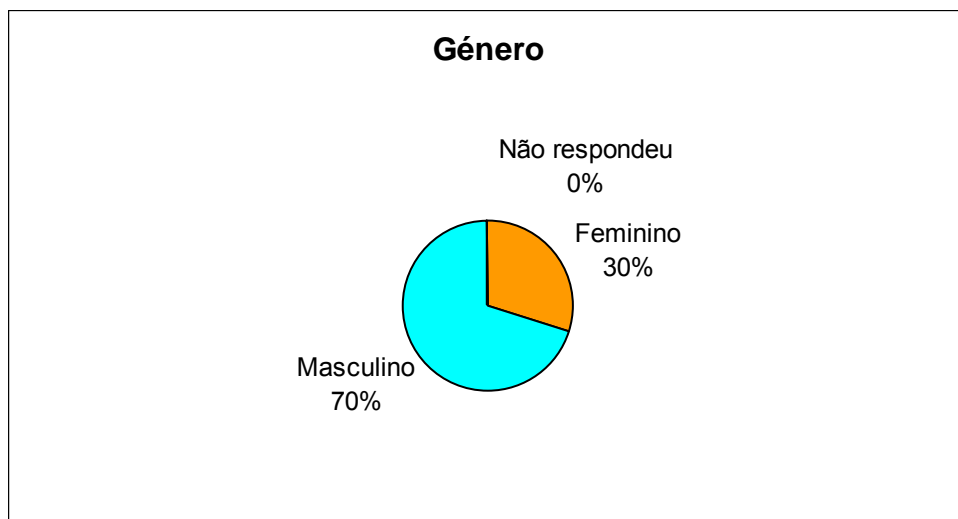


Gráfico 1 – Empresários – Distribuição por Género

Em termos da distribuição etária, o Gráfico 1 mostra que o intervalo de idades dos inquiridos é largo, varia entre os 20 e os 64 anos de idade, sendo que na faixa dos 45-49 anos se regista o maior número de situações.

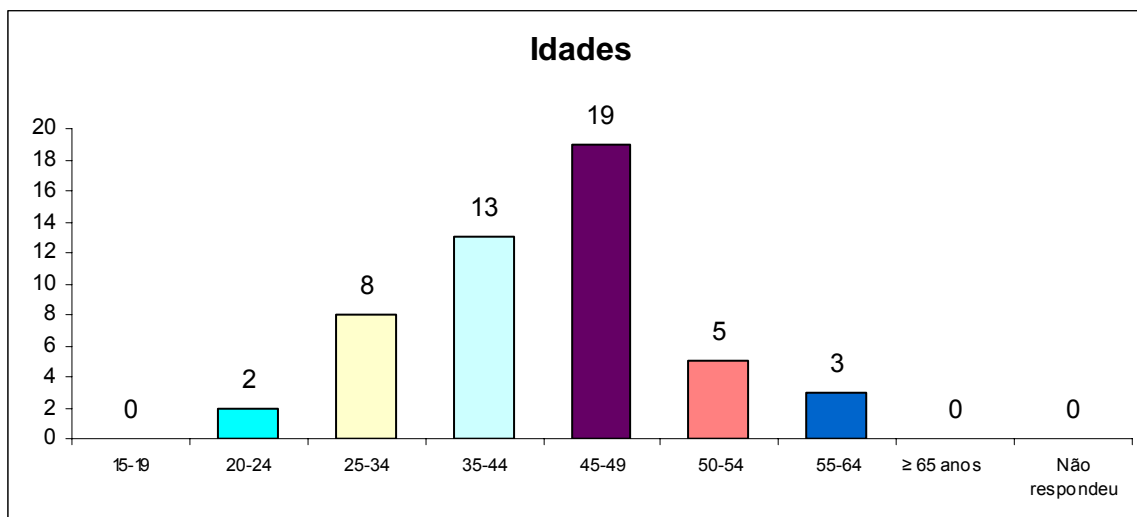


Gráfico 2 – Empresários – Distribuição Etária

No que se refere às habilitações literárias registou-se um caso de com habilitações ao nível do 1º ciclo, a maioria dos inquiridos tem habilitações ao nível do 3º ciclo e secundário, sendo que existe um menor número de situações com habilitações ao nível do ensino superior e estudos pós-graduados. O gráfico seguinte (Gráfico 3) ilustra o que foi referido anteriormente.

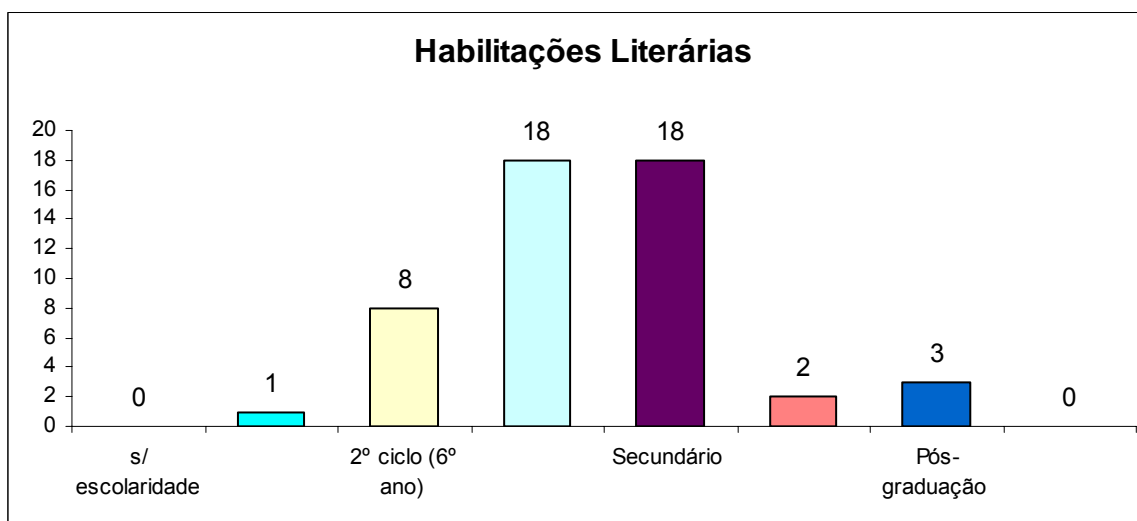


Gráfico 3 – Empresários – Habilitações Literárias

Os inquiridos desempenham funções ao nível da gestão e direcção da empresa, bem como ao nível mais operacional e produtivo. No gráfico abaixo (Gráfico 4) podemos ver a distribuição pelas diferentes profissões.

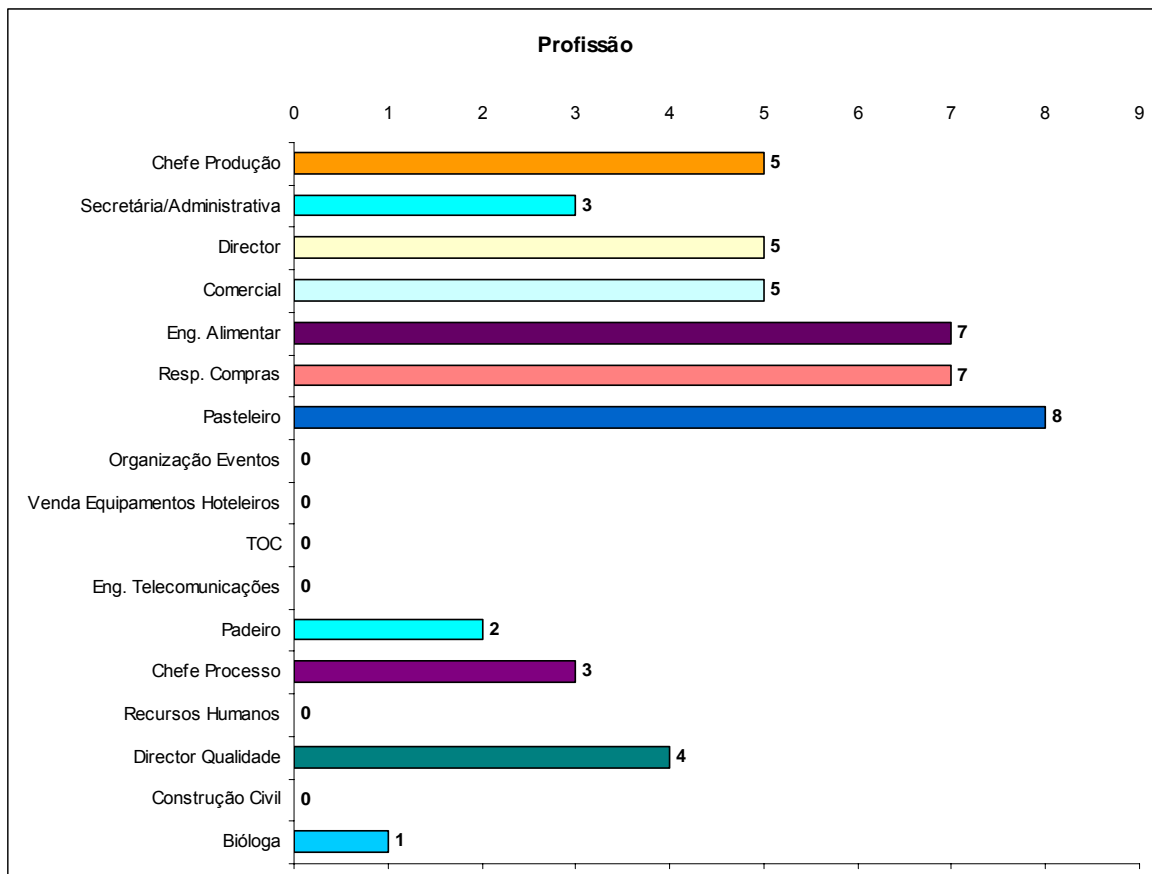


Gráfico 4 – Empresários – Distribuição por Profissão

As empresas participantes neste estudo pertencem ao sector alimentar, entre elas encontram-se empresas do sector dos lacticínios, produtos à base de carne, pescado, padaria e panificação, restauração e outras actividades do sector alimentar, tal como é apresentado no Gráfico 5.

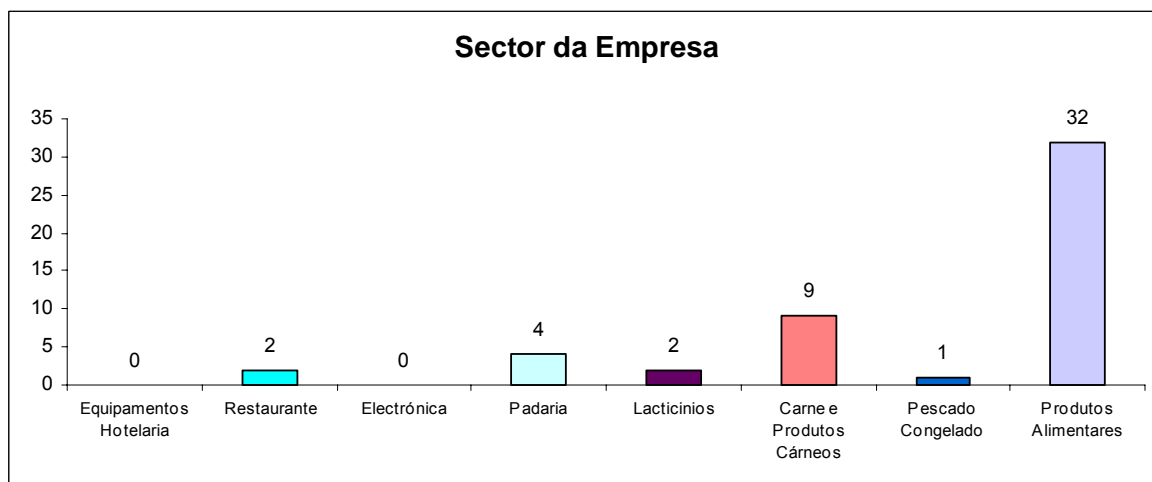


Gráfico 5 – Empresários – Distribuição por Sector de Actividade

O gráfico 6 mostra que, em termos de dimensão, as empresas em questão são micro e pequenas empresas.

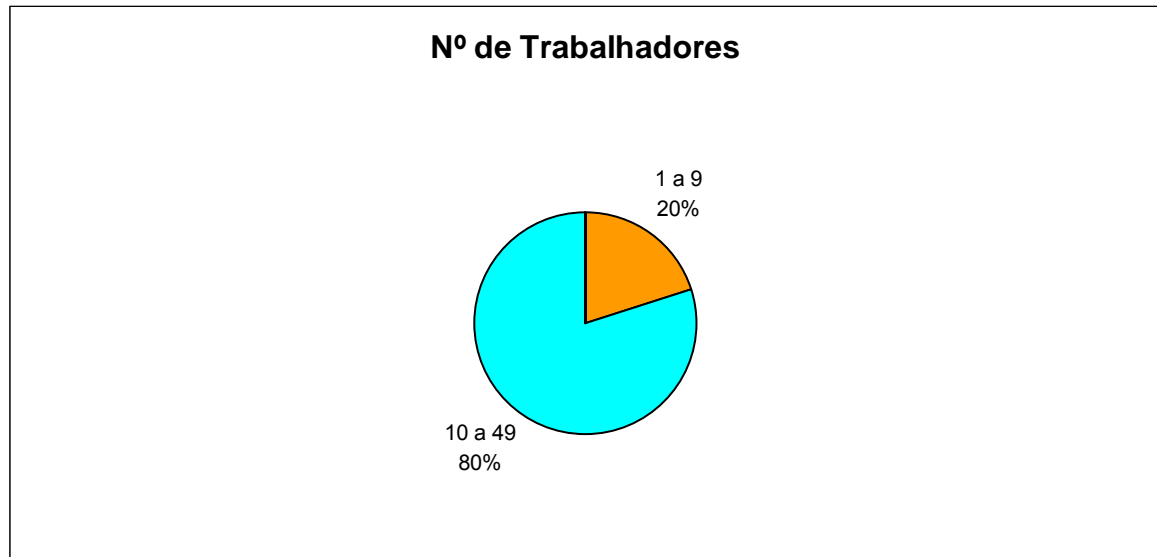


Gráfico 6 – Empresários – Dimensão da Empresa através no nº de Trabalhadores

Posicionamento Face à Formação Profissional

Os inquiridos consideram a formação profissional útil e muito útil (ver Gráfico 7), o que é um sinal positivo da visão destes empresários e da importância que atribuem a este aspecto.

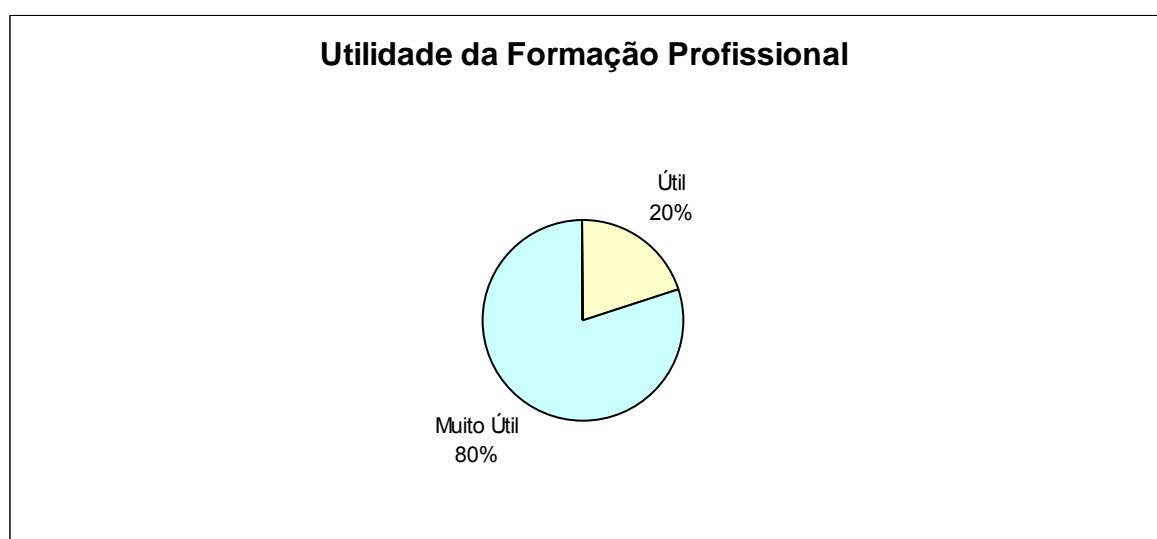


Gráfico 7 – Empresários – Utilidade da Formação Profissional

Nestas empresas já decorreram anteriormente cursos de formação, quer promovidos por colaboradores internos, quer por contratação de entidades formadoras externas, sendo que esta última situação é a mais frequente (Gráfico 8), o que se justifica, pois tendo em conta a dimensão destas empresas, o departamento de recursos humanos e formação profissional, caso exista, não terá profissionais suficiente e com conhecimentos sobre todos as fases necessárias para a execução da formação profissional. Em empresas de maior dimensão a formação interna é uma realidade mais frequente do que em micro e pequenas empresas.

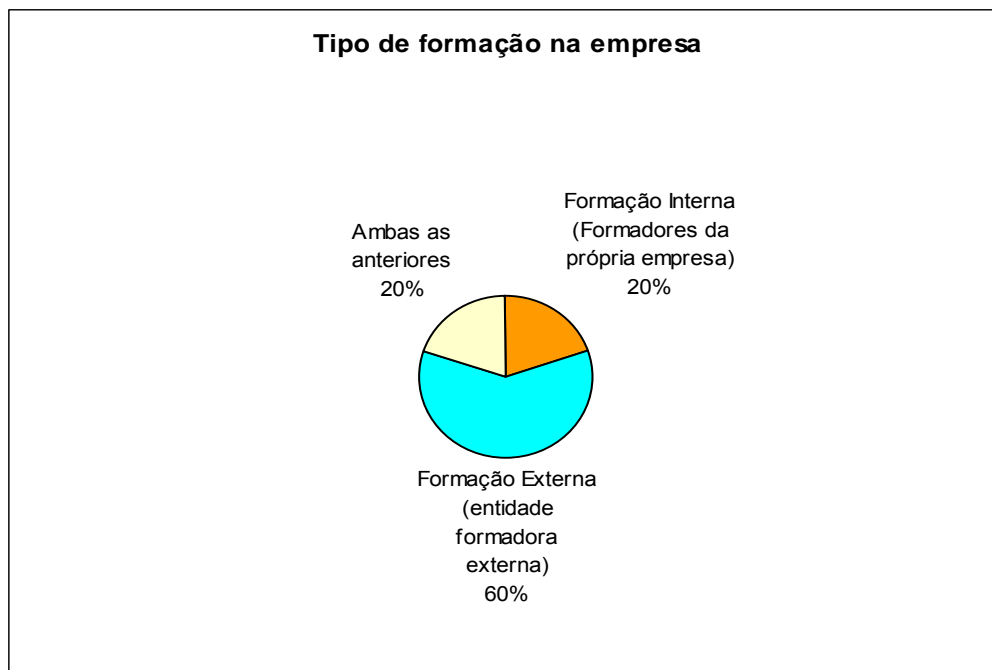


Gráfico 8 – Empresários – Formação Anterior

Nos cursos de formação desenvolvidos anteriormente, reconhece-se que os formandos e os colaboradores terão adquirido novas competências ao participar nos processos formativos em causa, o que se poderá confirmar no Gráfico 9 apresentado em seguida.

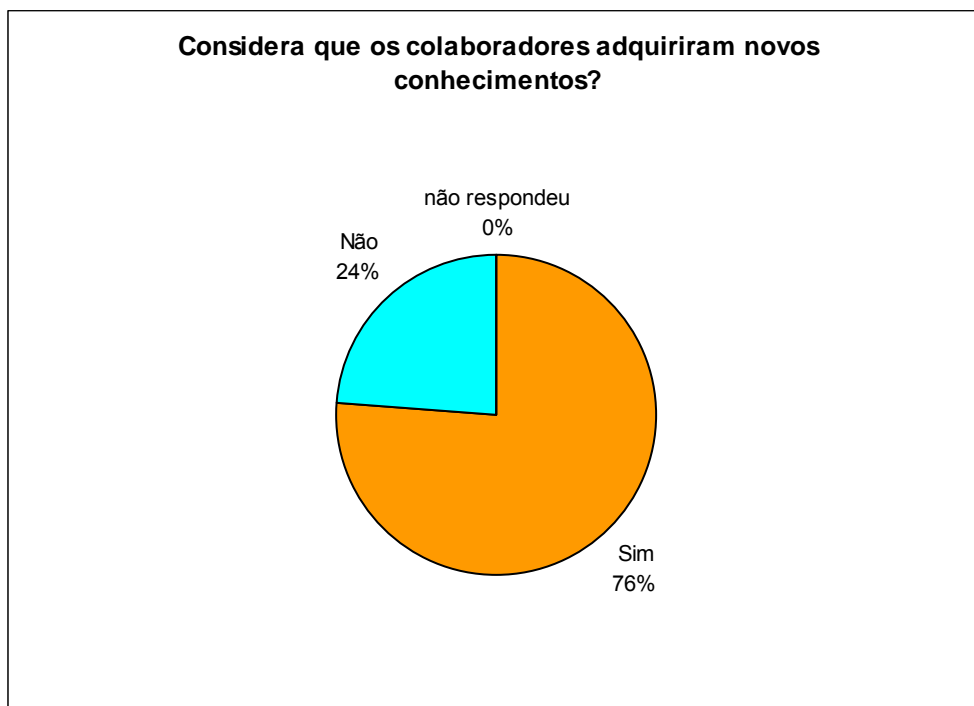


Gráfico 9 – Empresários – Aquisição de Novos Conhecimentos pelos Trabalhadores

O horário escolhido para desenvolver a formação profissional é um factor muito importante para a obtenção de bons resultados ao nível da aprendizagem e bem como para que os investimentos realizados sejam rentabilizados. Estão em jogo duas questões: por um lado o tempo que os formandos estão em formação e não estão a produzir e os custos que esses tempos de paragem acarretam, ao nível de quebras de produção, etc. Por estes motivos 70% dos empresários e chefias preferem o horário laboral (Gráfico 10), sendo que da parte dos formandos há menor motivação para frequentar formação em horário pós-laboral devido a quebras de rendimento individual de cada um, eventualmente acréscimos de erros e falhas devido a cansaço.

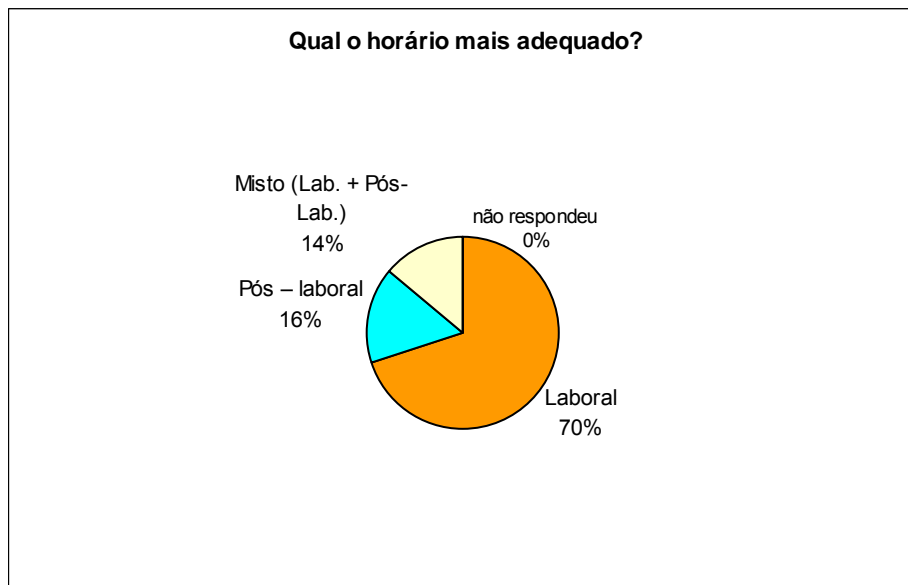


Gráfico 10 – Empresários – Horário

Avaliação da Formação Profissional

Relativamente à avaliação da formação profissional na maioria dos casos foi realizada avaliação da formação. O gráfico 11 mostra que 58% das situações foram avaliadas.

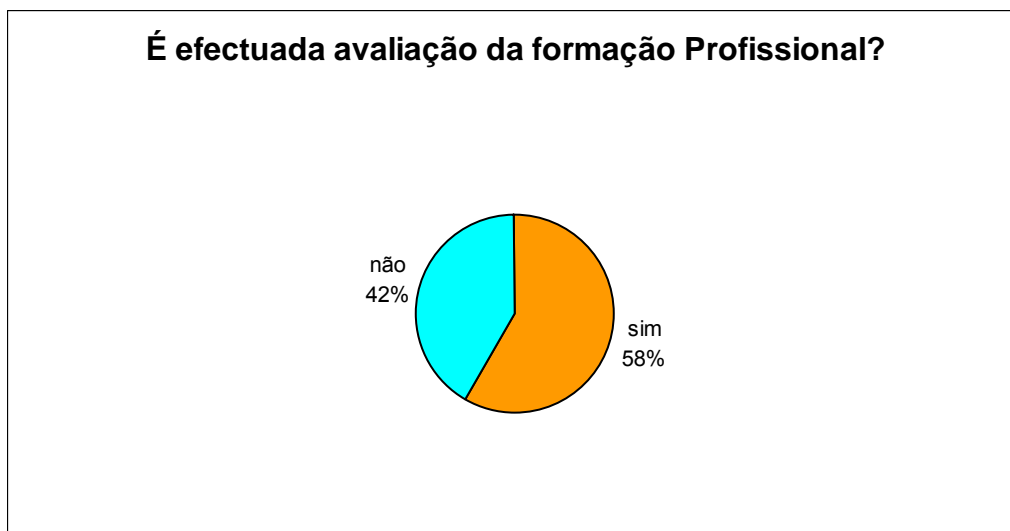


Gráfico 11 – Empresários – Práticas de Avaliação da Formação

A situação mais frequente é a avaliação durante a formação e no final da mesma, sendo que a prática menos habitual é a avaliação de impacto. O gráfico de

colunas apresentado em seguida mostra a distribuição de respostas pelos momentos de avaliação (Gráfico 12).

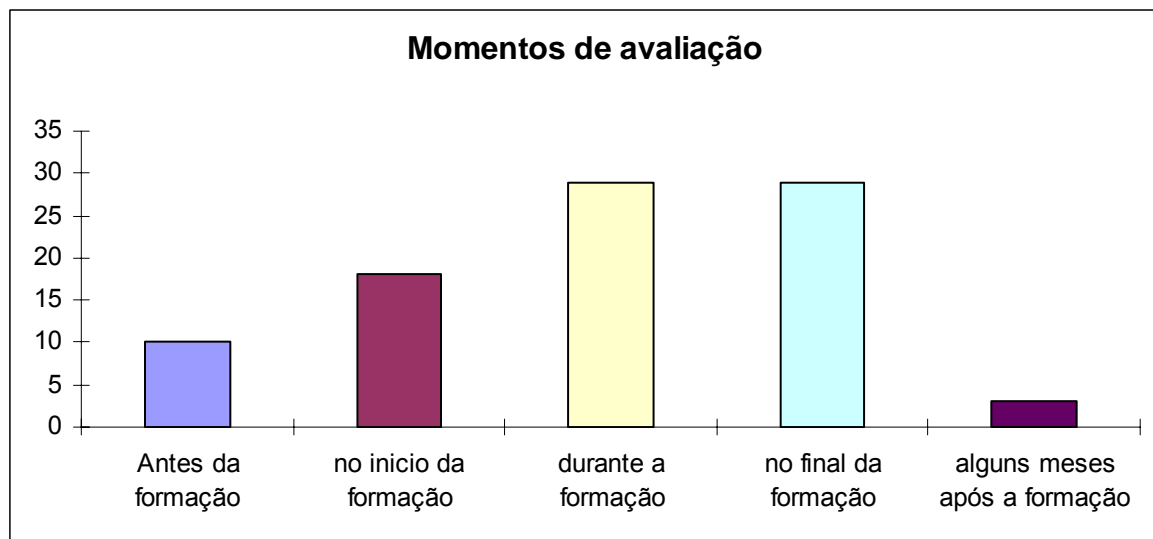


Gráfico 12 – Empresários – Momentos de Avaliação

Benefícios da Formação Profissional

Solicitou-se aos inquiridos que classificassem de 1 a 5 os benefícios que a formação teve ao nível dos diversos indicadores, sendo que 1 será um benefício menor e 5 um benefício maior.

A tabela seguinte (Tabela 11) mostra as medidas de localização e dispersão obtidas na questão 2.2.

Tabela 11 – Medidas de localização e dispersão para os valores obtidos na questão 2.2

	n	mínimo	1º quartil	mediana	3º quartil	máximo
Questão 2.2.1	30	2	2	3	3	4
Questão 2.2.2	28	2	2	3	3	4
Questão 2.2.3	12	2	2	3	3	4
Questão 2.2.4	6	4	4	4	4	4
Questão 2.2.5	21	3	3	3	4	4
Questão 2.2.6	8	2	2	2	2	3
Questão 2.2.7	6	2	2	2	2,5	3
Questão 2.2.8	9	2	2	2	2	2
Questão 2.2.9	3	1	1	1	1	2
Questão 2.2.10	7	2	2	2	2	3
Questão 2.2.11	35	2	2	3	4	4
Questão 2.2.12	28	2	2	3	3,5	4
Questão 2.2.13	21	3	3	3	3	4
Questão 2.2.14	13	2	2	3	3	4
Questão 2.2.15	38	2	2	3	4	4
Questão 2.2.16	6	2	2	2	2	2
Questão 2.2.17	38	2	2	3	4	4
Questão 2.2.18	41	2	2	3	4	4

Também foi solicitado aos inquiridos que classificassem de 1 a 5 os benefícios da formação relativamente a vários tipos de custos. A relação benefício/custo com valor superior significa que aqueles custos representam pouco face aos benefícios que a formação traz, ou de outra forma, que a formação reduz esses custos.

Pelo contrário se a resposta for o valor mais baixo, significa que há uma relação desfavorável dos benefícios face aquele tipo de custos, ou que por outro lado a formação faz aumentar esses custos.

Tabela 12 – Medidas de localização e dispersão para os valores obtidos na questão 2.3

	n	mínimo	1º quartil	mediana	3º quartil	máximo
Custos directos com programas de formação	41	2	3	4	4	5
Acréscimo de burocracias e tarefas	41	2	2	3	3	4
Acréscimo de outros custos	41	1	1	2	3	4
Custos com contratação de novos colaboradores	41	1	4	4	5	5
Tempos de paragem dos trabalhos	41	2	3	3	4	5

Assim, pelas respostas assinaladas na Tabela 12, apontamos que a formação traz benefícios e que fará reduzir os custos de contratação de novos colaboradores, mas por outro lado haverá um acréscimo de custos indirectos.

5.4.2 Formandos

Os formandos que participaram no estudo estiveram envolvidos em cursos promovidos pela FORINOVA, quer a título individual, quer enquanto colaboradores de empresas onde foram executados planos de formação. Solicitou-se aos inquiridos que manifestassem a sua opinião não só pela sua experiência nos cursos promovidos pela FORINOVA, mas por outros em que já tivessem participado.

Caracterização do Inquirido

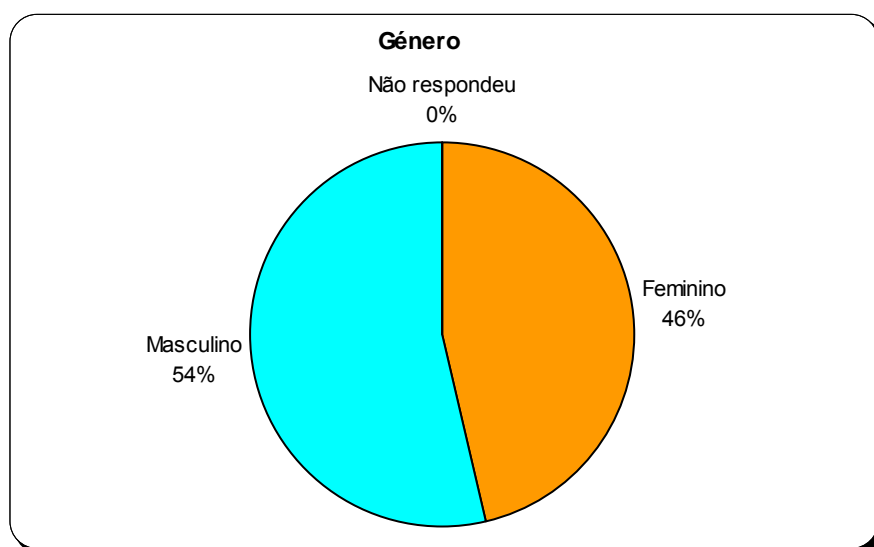


Gráfico 13 – Formando – Distribuição por Género

Como se pode observar pelo gráfico acima (Gráfico 13), a distribuição dos inquiridos em termos de género foi equilibrada, em termos globais, embora se possa acrescentar, que não foi o caso quando analisado o público em termos mais particulares. Nas empresas participantes, que operam no sector alimentar, existe uma grande percentagem de colaboradores do género feminino. No caso dos cursos desenvolvidos para participantes individuais, por exemplo no caso dos cursos “Higiene e Segurança Alimentar no Sector das Carnes” em que o público foi sobretudo operadores de Talhos verificou-se que uma grande maioria era do género masculino.

No gráfico seguinte (Gráfico 14) apresenta-se a distribuição etária dos mesmos inquiridos.

Sendo que estes cursos tinham como principais destinatários população activa, verifica-se que a maior proporção se situa nesses intervalos etários. O intervalo com maior número de registos é o que varia entre os 35 e 44 anos. O intervalo imediatamente anterior (dos 25 aos 44 anos) também regista um volume de inquiridos bastante elevados. O intervalo com faixa etária menor é o que engloba idades entre os 20 e os 24 anos, sendo que no extremo oposto temos inquiridos com idades superiores a 65 anos.

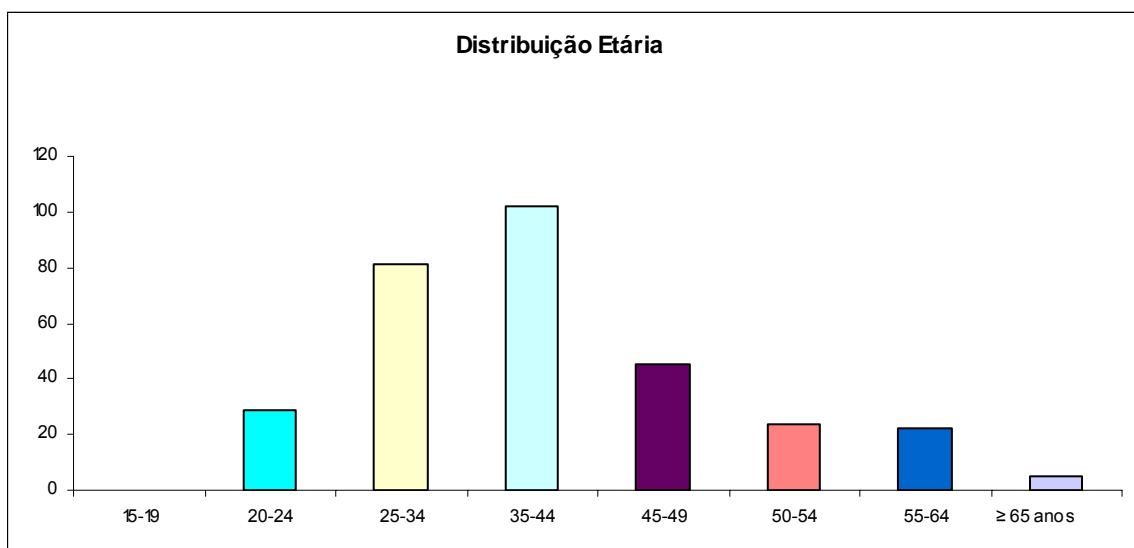


Gráfico 14 - Formando – Distribuição Etária

Em termos de escolaridade, ilustra-se pelo gráfico apresentado de seguida (Gráfico 15) a distribuição dos inquiridos.

Tendo em conta o tipo de empresas e o nível dos cursos, não é de surpreender que exista uma grande percentagem de pessoas cujas habilitações não vão além do 1º ciclo.

Grande parte dos formandos eram operadores de empresas do sector alimentar com baixas qualificações. Também se verifica que alguns dos formandos, embora numa proporção inferior possuíam habilitações de níveis mais elevados, incluindo ao nível do ensino superior, como foi o caso em acções do curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores.

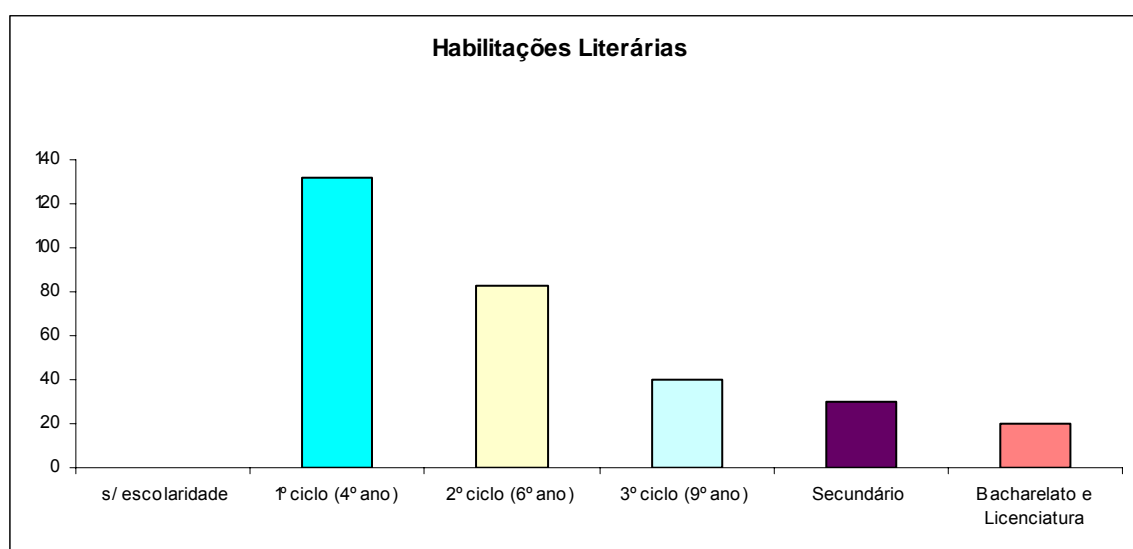


Gráfico 15 - Formando – Habilitações Literárias

O gráfico apresentado de seguida (Gráfico 16) mostra a distribuição dos formandos por profissão e função desempenhada. Destaca-se de forma significativa os operários. Depois podemos verificar que os formandos se distribuem em maior ou menor número por diversas profissões, sendo que a maioria delas está relacionada com o sector das indústrias alimentares. Alguns dos formandos que responderam a este estudo também desempenhavam funções ao nível administrativo e da gestão da empresa, ou chefias intermédias, como era o caso dos Responsáveis da Produção e Chefe de Controlo.

O facto de não abranger outros sectores de actividade é um factor que se mostra bastante plausível nos resultados, pois os formandos formam um grupo bastante homogéneo em alguns aspectos.

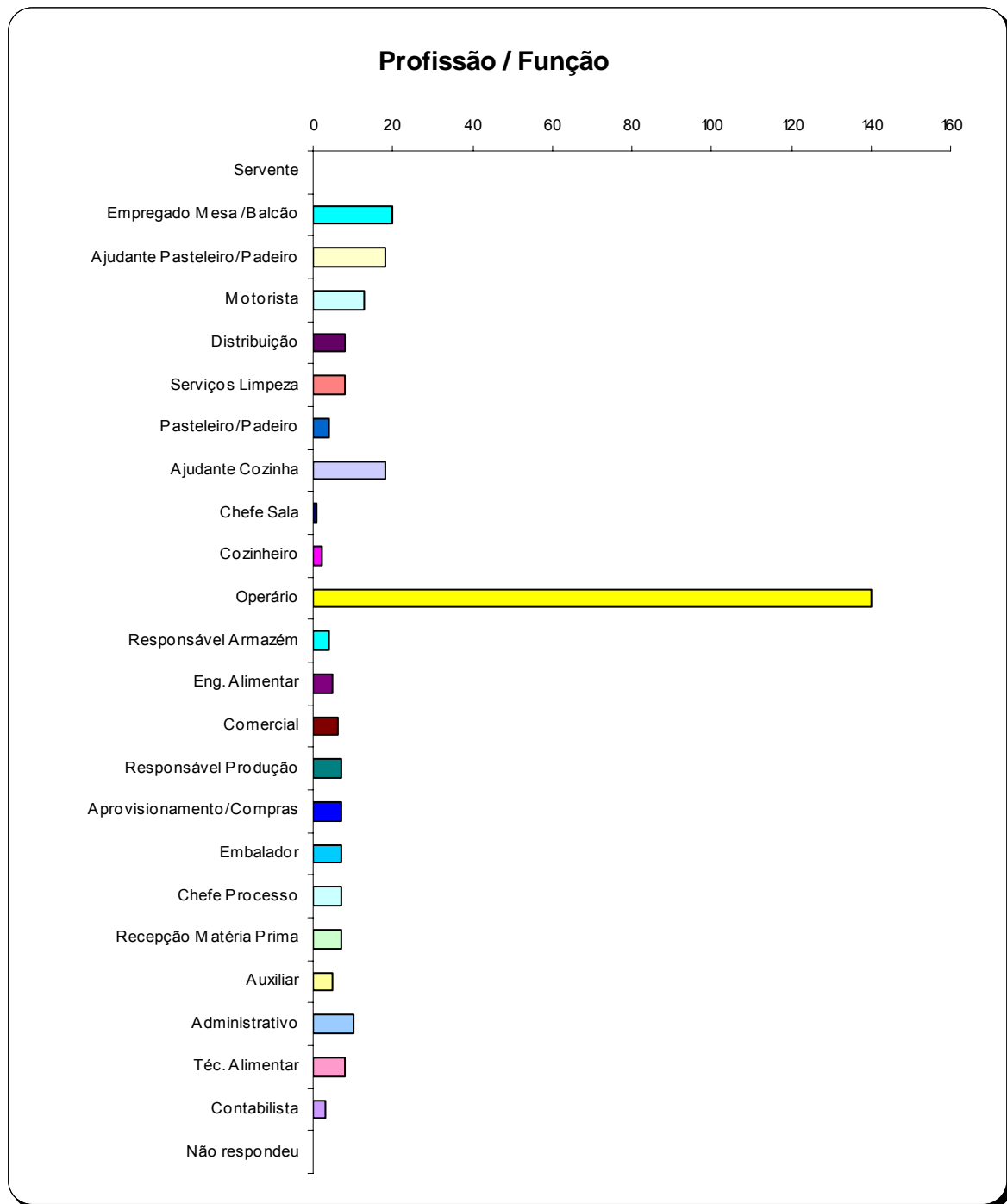


Gráfico 16 – Formando – Distribuição por Profissão

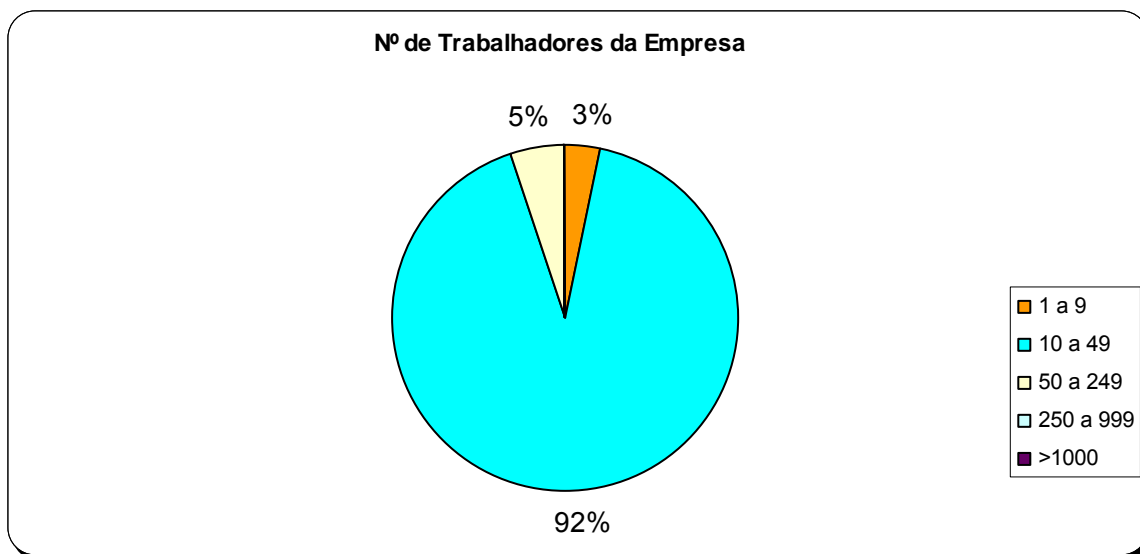


Gráfico 17 – Formando – Dimensão da Empresa

Em termos de dimensão das empresas, de onde provinham os inquiridos, o gráfico anterior (Gráfico 17) reforça a realidade do tecido empresarial português. São na sua maioria Pequenas Empresas. Também se regista um menor número de formandos que se encontram integrados em micro empresas e médias empresas.

Posicionamento Face à Formação Profissional

Quando questionados sobre qual a utilidade que atribuíam à formação profissional, confirma-se pelo gráfico a seguir apresentado (Gráfico 18) que 56% responde considerando a formação “Útil”, 32% considera a formação profissional “Muito útil” para a sua actividade. Não se pode ignorar que 6% considera a formação profissional “pouco útil” e uma proporção idêntica a esta última assinalou a resposta que não atribui nenhuma utilidade à formação profissional. Estas respostas poderão estar relacionadas com questões já referidas neste trabalho, em que existindo um desajustamento dos cursos e dos planos formativos às reais necessidades da organização e dos colaboradores, estes não lhe reconhecem qualquer benefício no final.

Conjugando estes dados com outra questão sobre o levantamento de necessidades, verifica-se que nem sempre é feito de forma adequada, nem sempre os colaboradores são ouvidos e as suas solicitações são implementadas.

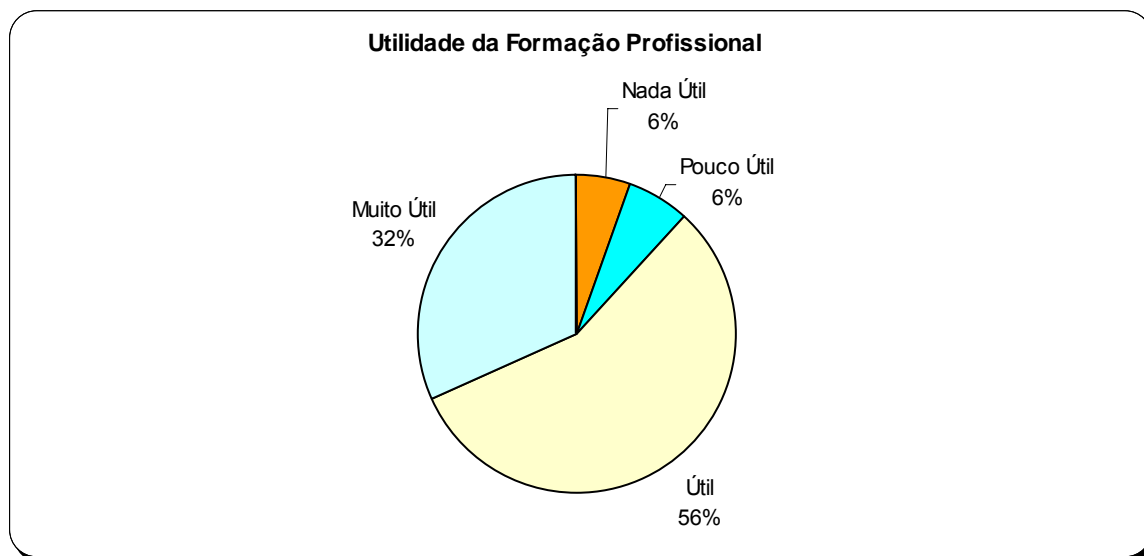


Gráfico 18 – Formando – Utilidade da Formação Profissional

As considerações referentes ao gráfico anterior (Gráfico 18) aplicam-se também à questão da importância que os formandos atribuem à formação profissional.

O facto de considerarem que a formação profissional é importante, não significa logo à partida que lhe reconheçam utilidade para a sua actividade, o que vem reforçar a ideia de que o problema passa sobretudo pela correcta definição dos planos de formação tendo em conta as necessidades gerais da organização e dos colaboradores individualmente.

Registaram-se 10% de respostas que não consideram a formação profissional importante, o que é inferior aos 12% que consideravam que a formação profissional era pouco ou nada útil. Os resultados são apresentados no gráfico 19.



Gráfico 19 – Formando – Importância da Formação Profissional

O horário em que os cursos decorrem é um factor muito importante para o rendimento da formação profissional. Se por um lado a motivação dos formandos condiciona os resultados que estes poderão vir a obter, por outro lado, os tempos de paragem na laboração das empresas para a formação ainda representam do ponto de vista dos empresários elevados custos.

A execução de cursos em horário pós-laboral, permite evitar perdas de rendimento devido a paragens na laboração, mas do lado dos formandos a formação em horário pós laboral poderá originar quebras de produtividade devido ao cansaço extra. O gráfico 20 mostra as preferências indicadas pelos inquiridos em termos de horário para os cursos de formação profissional.

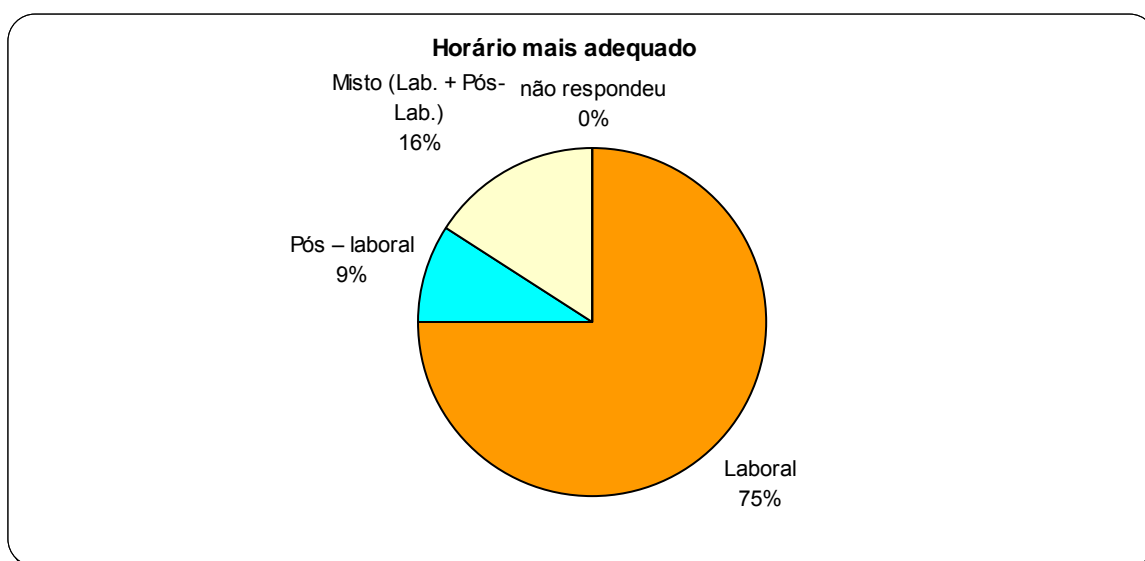


Gráfico 20 – Formando – Horário da Formação

Necessidades Formativas

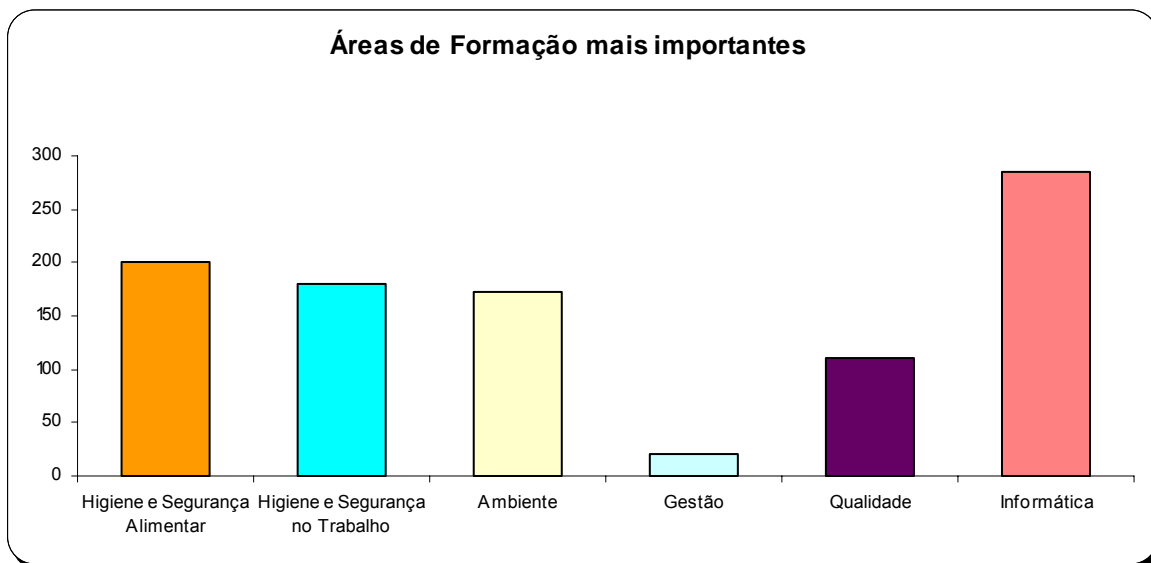


Gráfico 21 – Formando – Áreas de Formação

Em termos de áreas de formação e cursos de formação apontados as respostas foram bastante heterogêneas.

Destaca-se a área da informática como preferência da maioria dos formandos, o que está relacionado com as baixas competências da população portuguesa nas novas tecnologias de informação e comunicação.

O gráfico anterior (Gráfico 21) mostra que as áreas relacionadas com a actividade da empresa foram naturalmente apontadas como importantes como a Higiene e Segurança alimentar; Higiene e Segurança no Trabalho e Ambiente. A área da Qualidade também foi seleccionada por um número significativo de inquiridos, devido ao facto de muitas destas empresas estarem certificadas pela Norma ISO 9001:2001 e pela Norma ISO 22000:2005, ou em processo de certificação, daí que a formação nesta área seja uma necessidade apontada.

Especificando dentro das áreas de formação, quais os cursos que seriam de maior interesse, as respostas são muito diversas por várias opções dentro das áreas de formação referidas anteriormente, destacando-se os cursos de informática, onde se verifica uma grande preferência dos formandos por formação nesta área. Os cursos apontados pelos inquiridos encontram-se ilustrados no gráfico que se apresenta em baixo (Gráfico 22).

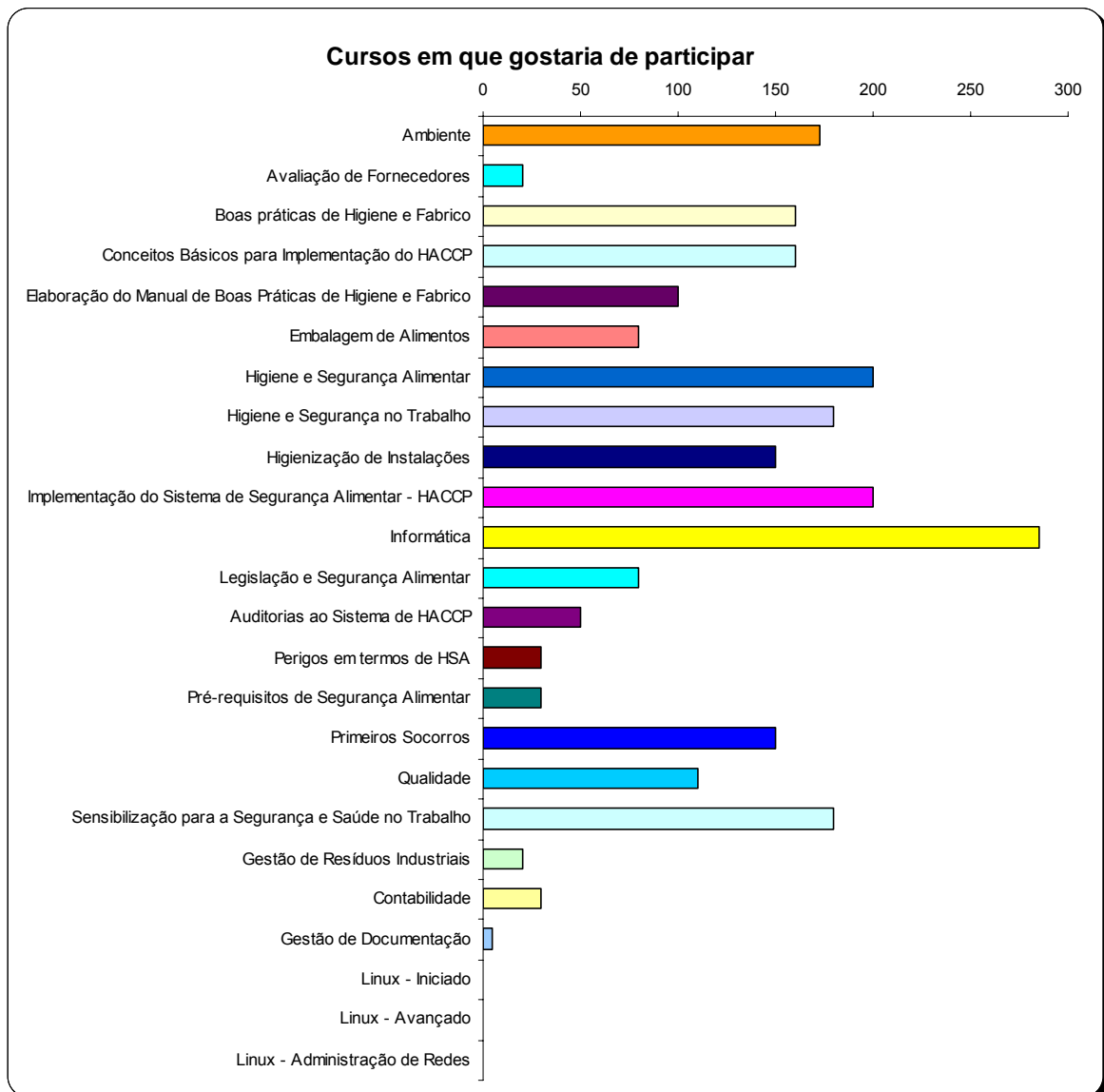


Gráfico 22 – Formando – Cursos com Interesse

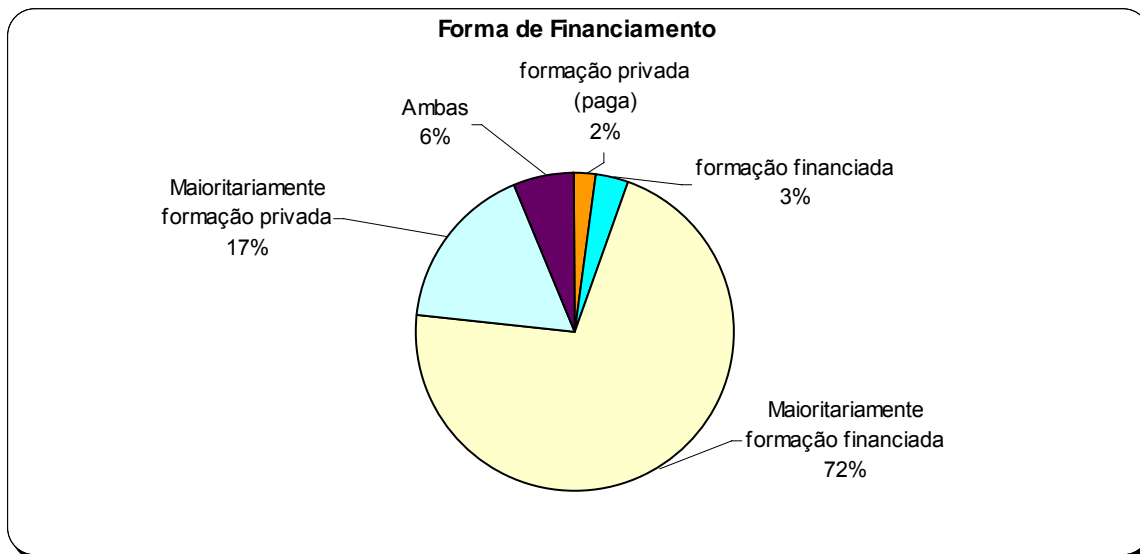


Gráfico 23 – Formando – Forma de Financiamento dos Cursos

De entre os cursos desenvolvidos pela FORINOVA verificaram-se duas situações distintas, quanto à forma de financiamento dos cursos: cursos privados, com o custo integralmente suportado pelo formando ou pela entidade patronal e cursos financiados no âmbito de Projectos financiados pelo Fundo Social Europeu, no âmbito do Programa Operacional Potencial Humano do QREN.

Esta questão é relevante pois existe uma diferença substancial do investimento realizado, variando assim as expectativas em termos de rendimento face ao investimento.

Pelo gráfico apresentado acima (Gráfico23) pode-se verificar que 72% dos formandos afirma que a maioria da formação profissional que já receberam era formação financiada, mas uma percentagem relevante (17%) afirma que frequentou maioritariamente formação privada. Isto também se deve ao facto da oferta de cursos nas diferentes áreas e da aposta das instituições que gerem os fundos comunitários ao seleccionar e direccionar os apoios, tendo em conta as áreas de formação e o público-alvo. Em algumas áreas só é possível receber formação pela via privada, pois não existe financiamento. Do mesmo modo, para públicos mais qualificados, com habilitações ao nível do ensino superior a oferta de cursos financiados é quase inexistente, pois as linhas orientadoras dos Programas Operacionais que financiam estes projectos definem como objectivos aumentar o nível de qualificação da população, direccionando as verbas para os públicos com baixas qualificações.

Quando questionados se verificaram diferenças de qualidade nos cursos, pelo factor de serem ou não financiados, 69% afirma que não consideram que existam diferenças na qualidade dos cursos. Apenas 8% refere que considera os cursos privados de melhor qualidade. Estes resultados encontram-se ilustrados no gráfico 24.

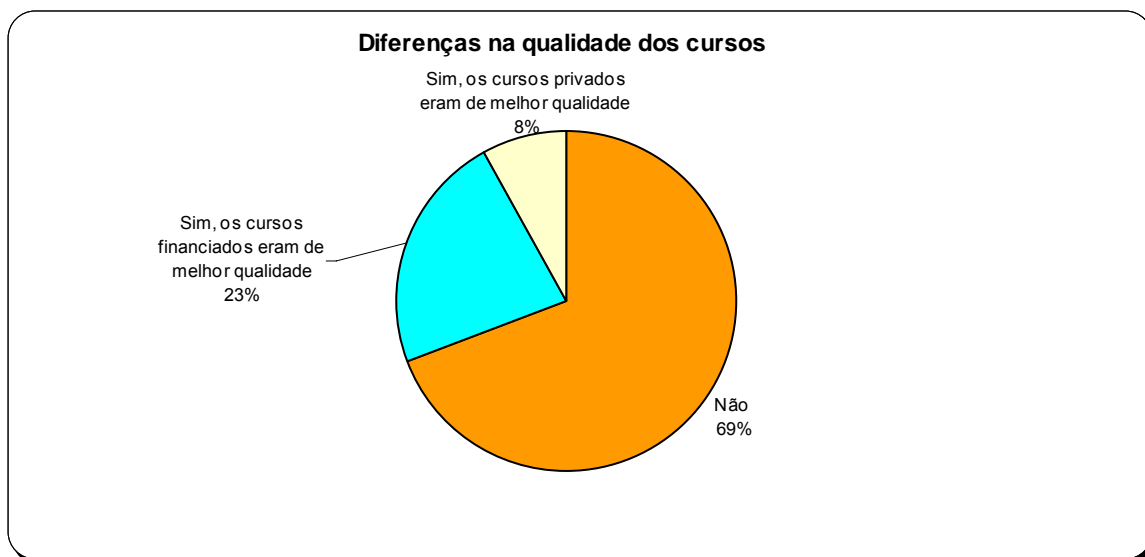


Gráfico 24 – Formando – Qualidade dos cursos

Práticas Mais Comuns ao Nível da Avaliação da Formação Profissional

No gráfico 25 podemos verificar que todos os formandos foram avaliados no início da formação (avaliação das expectativas) e no final da formação (avaliação da acção). Também é uma prática comum realizar avaliação durante a execução da formação (avaliação intermédia ou modular). As práticas menos frequentes são nos momentos de diagnóstico e avaliação do impacto.

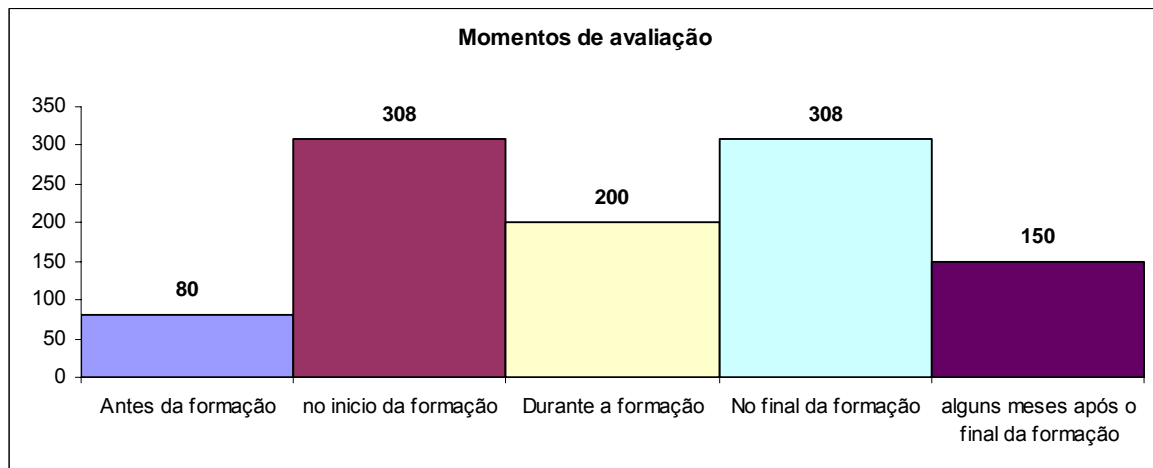


Gráfico 25 – Formando – Momentos de Avaliação

No gráfico 26 podemos confirmar que 97% dos formandos afirma que o levantamento de necessidades formativas na empresa é feito anualmente, quer seja internamente, quer pelo recurso a entidades externas.



Gráfico 26 – Formando – Levantamento de Necessidades de Formação

Estes resultados dão-nos uma indicação muito positiva, que as práticas estarão a evoluir no bom sentido apostando no levantamento de necessidades, embora não seja possível dizer se a metodologia seguida será a mais indicada de acordo com as orientações da Norma ISO 10015.

Na mesma linha de raciocínio consideram-se os resultados demonstrados nos dois gráficos seguintes (Gráfico 27 e 28) também indicativos duma tendência para boas práticas de avaliação de formação.



Gráfico 27 – Formando – Incentivo a Apresentação de Sugestões

Se por um lado os formandos se sentiram incentivados a apresentar sugestões e propostas para satisfazer as lacunas de competências identificadas, por outro lado uma percentagem significativa (67%) assistiu à implementação de algumas dessas sugestões.

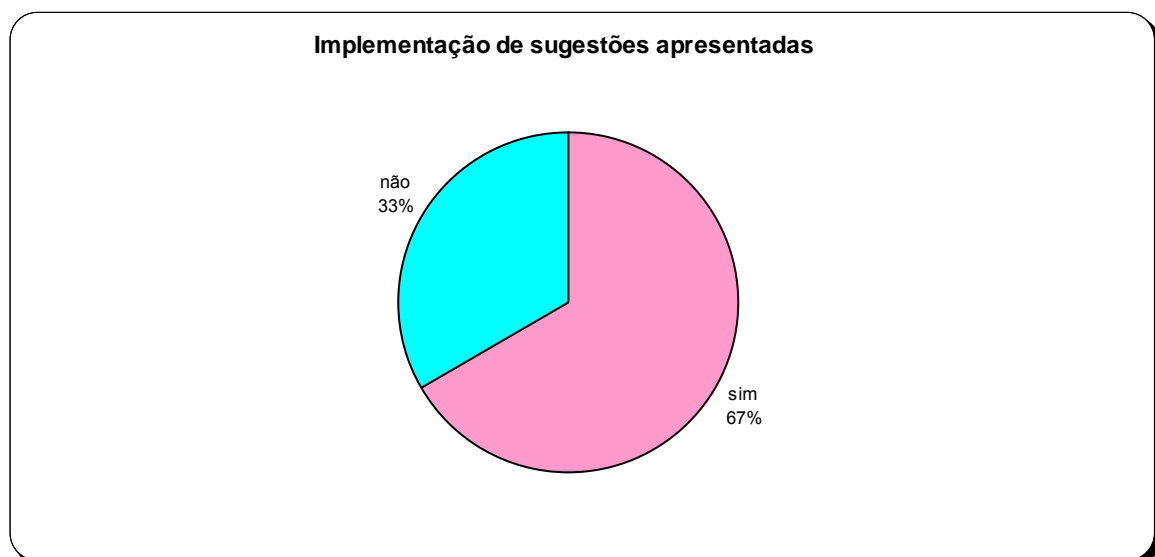


Gráfico 28 – Formando – Implementação de Sugestões Apresentadas

Benefícios da Formação Profissional

Nas questões 2.5 (Tabela 13) e 3.4 (Tabela 14) solicitou-se aos formandos que classificassem entre 1 e 5 os benefícios que a formação teve para eles e para a organização onde estavam.

Tabela 13 – Medidas de localização e dispersão obtidas para os valores da questão 2.5

	mínimo	1º quartil	mediana	3º quartil	Máximo
Questão 2.5.1.	2	1	1	2	2
Questão 2.5.2.	3	1	3	3	4
Questão 2.5.3.	5	1	4	5	5
Questão 2.5.4.	1	1	1	1	2
Questão 2.5.5.	4	1	3	4	4

A diminuição do número de acidentes de trabalho foi na maioria das vezes apontado como o maior benefício, seguido das melhorias ao nível do desempenho da equipa.

Tabela 14 Medidas de localização e dispersão obtidas para os valores da questão 3.4

	mínimo	1º quartil	mediana	3º quartil	Máximo
Questão 3.4.1.	1	1	1	2	3
Questão 3.4.2.	4	1	3	4	4
Questão 3.4.3.	2	1	1	2	2
Questão 3.4.4.	5	1	4	5	5
Questão 3.4.5.	1	1	1	2	2
Questão 3.4.6.	3	1	2	3	4
Questão 3.4.7.					
Questão 3.4.8.					
Questão 3.4.9.	2	1	1	2	2
Questão 3.4.10.	1	1	1	2	3
Questão 3.4.11.					
Questão 3.4.12.					

5.4.3 Formadores

Os inquiridos fazem parte da base de dados de formadores da FORINOVA, sendo prestadores de serviços de formação profissional para várias entidades.

Participaram neste estudo 33 formadores, sendo que 20 eram do sexo masculino e 13 do sexo feminino, como se observa no gráfico seguinte.

Os dados apresentados visam por um lado caracterizar o grupo de formadores que responderam ao questionário, e por outro lado apresentar as suas opiniões relativamente a algumas questões sobre o tema da avaliação da formação profissional e das práticas comuns no mercado onde têm vindo a desenvolver a sua actividade enquanto formadores.

Caracterização dos Inquiridos

No gráfico 29 é apresentada a distribuição dos formadores inquiridos quanto ao género. Verifica-se que 20 dos inquiridos eram do sexo feminino e 13 do sexo masculino.

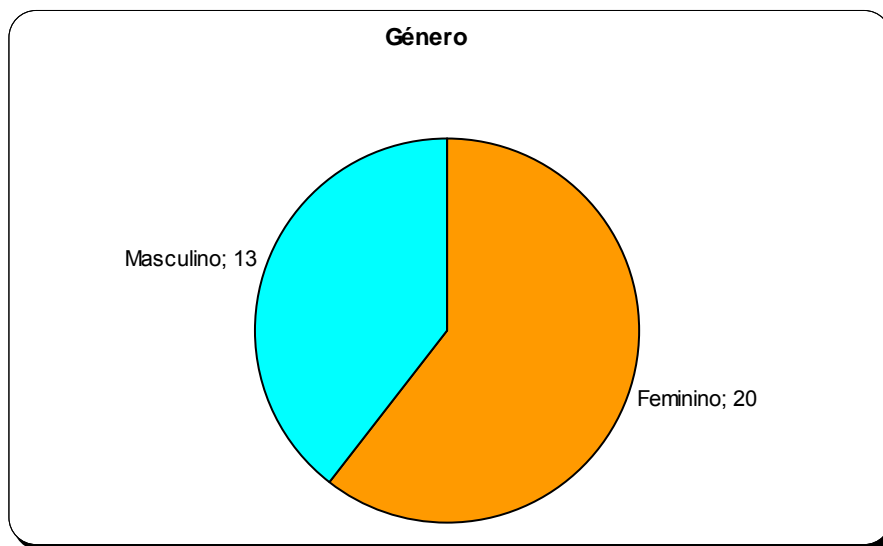


Gráfico 29 – Formador – Distribuição por Género

Nos gráficos seguintes apresenta-se a distribuição dos formadores por faixas etárias e pelo nível de habilitações.

O grupo de inquiridos era relativamente jovem, com maior incidência na faixa dos 25 aos 34 anos, sendo que não se registou ninguém com mais de 50 anos. Esta distribuição etária é apresentada no Gráfico 30.

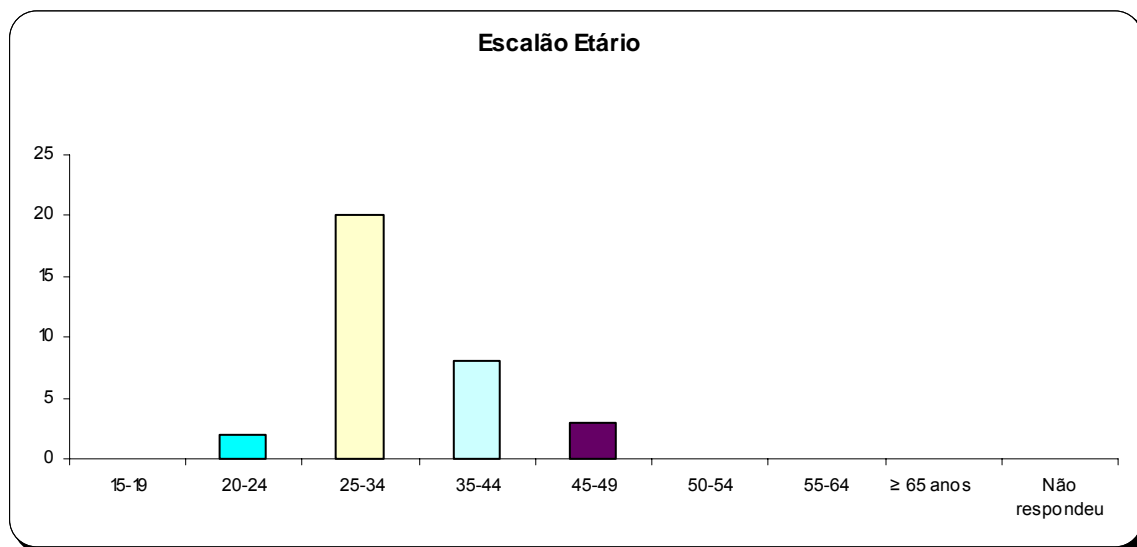


Gráfico 30 - Formador – Distribuição Etária

As habilitações literárias variam entre o ensino secundário e Pós-graduação (Gráfico 31).

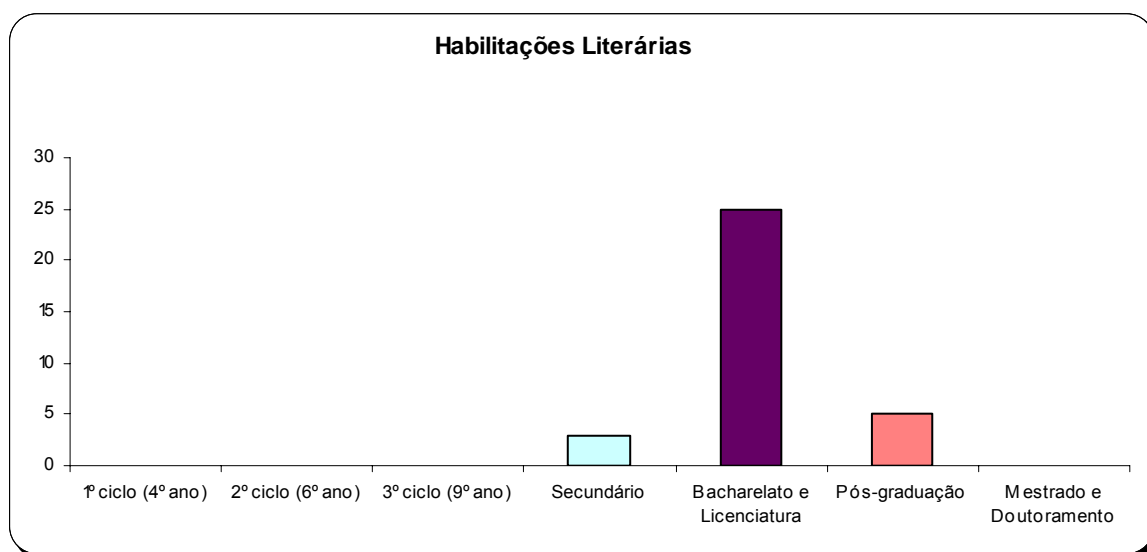


Gráfico 31 – Formador – Habilitações Literárias

Actividade de Formador

Em termos de experiência formativa registaram-se casos de formadores ainda sem experiência, bem como outros já com mais de 6 anos de actividade de formador. No entanto a situação mais frequente, entre os inquiridos situa-se entre 1 a 3 anos de actividade formativa (ver Gráfico 32).

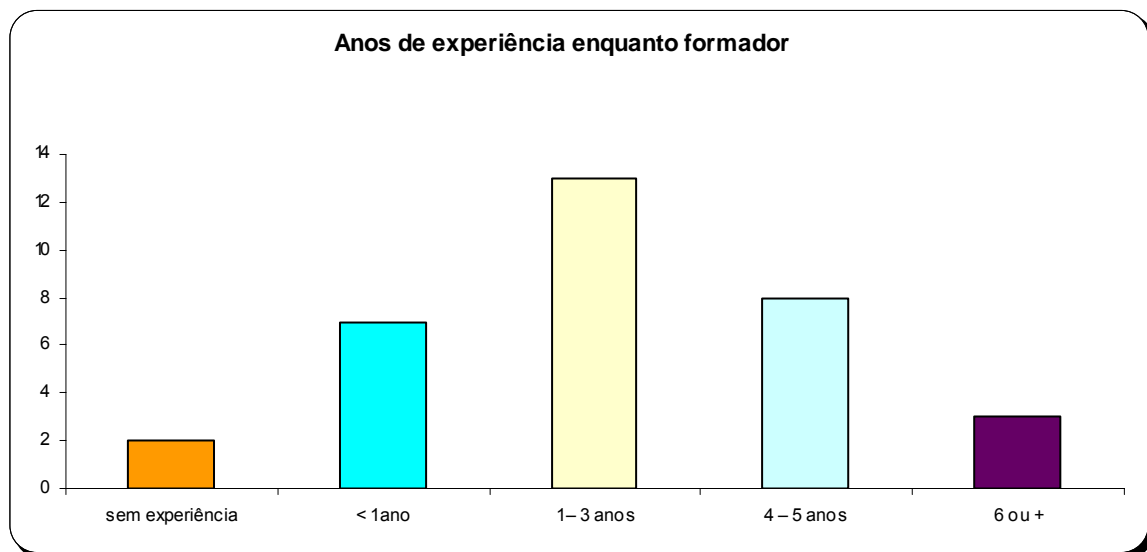


Gráfico 32 – Formador – Experiência Formativa (Anos)

Forma de Financiamento da Formação Profissional

No que se refere ao tipo de financiamento dos cursos em que já ministraram formação os casos são muito diversos, sendo que, pelo que podemos ver no gráfico 33, a maioria refere que têm experiência em “Ambas” as situações: formação financiada e formação privada, o que lhes permitirá ter uma opinião relativamente aos dois cenários.

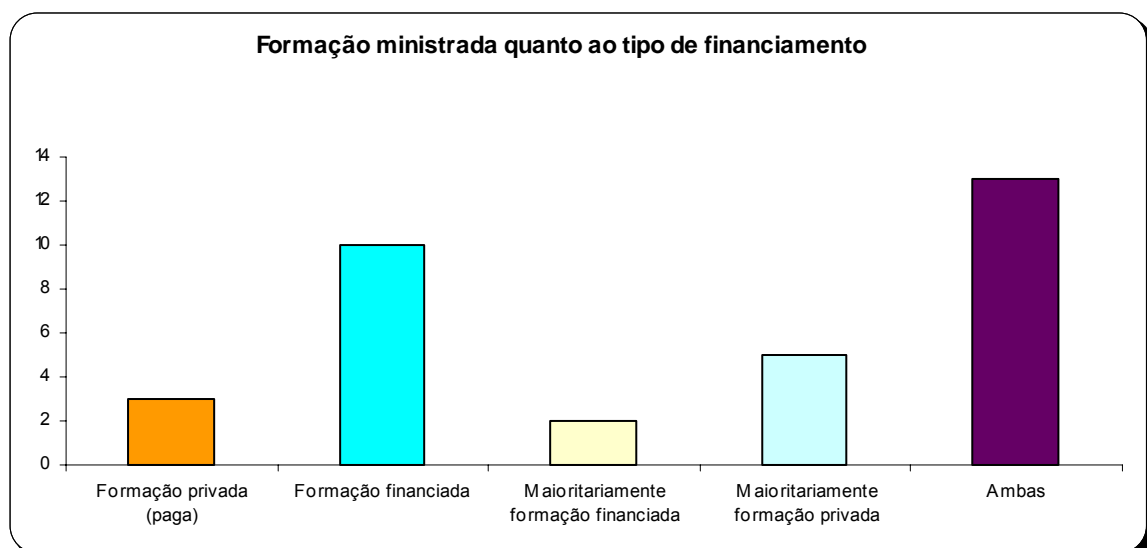


Gráfico 33 – Formador – Forma de Financiamento da Formação

Tabela 15 - Qualidade dos Cursos de Formação

Considera que houve diferenças na qualidade dos cursos, pelo facto de serem ou não pagos?	Não.	Sim, os cursos financiados eram de melhor qualidade	Sim, os cursos privados eram de melhor qualidade
	45%	24%	30%
	15	8	10
Considera que houve diferenças no interesse dos formandos pela aprendizagem dos conteúdos, pelo facto de serem ou não pagos?	Não.	Sim, nos cursos financiados os formandos mostraram mais interesse	Sim, nos cursos privados os formandos mostraram mais interesse
	24%	15%	61%
	8	5	20
Considera que houve diferenças nos níveis de aproveitamento dos formandos, pelo facto de serem ou não pagos?	Não.	Sim, nos cursos financiados foram obtidos melhores resultados	Sim, nos cursos privados foram obtidos melhores resultados
	48%	24%	27%
	16	8	9

Na Tabela anterior (Tabela 15) apresentam-se os resultados às questões relacionadas com o tipo de financiamento dos cursos e a qualidade dos cursos, interesse dos formandos ou níveis de aproveitamento.

De uma forma geral os formadores consideram que não existiram diferenças evidentes ou significativas. Excepto no caso do interesse dos formandos, que se terão mostrado mais interessados no caso de formação privada, o que não é de todo irracional, pois ao escolher frequentar um curso pago será porque o curso em questão deve ter realmente interesse para o formando.

Em termos de qualidade dos cursos (45%) e nível de aproveitamento dos formandos (48%) não apontam grandes diferenças, as restantes respostas indicam uma ligeira diferença positiva no caso dos cursos privados, isto é, consideram que estes foram de melhor qualidade e que houve melhor aproveitamento dos formandos.

Práticas de Avaliação da Formação Profissional

No gráfico seguinte (Gráfico 34) podemos verificar que todos os formadores foram avaliados durante a execução da formação (avaliação intermédia ou modular) e no final da formação (avaliação da acção). Também é uma prática

comum realizar avaliação no início da formação (avaliação das expectativas). As práticas menos frequentes são nos momentos de diagnóstico e avaliação do impacto.

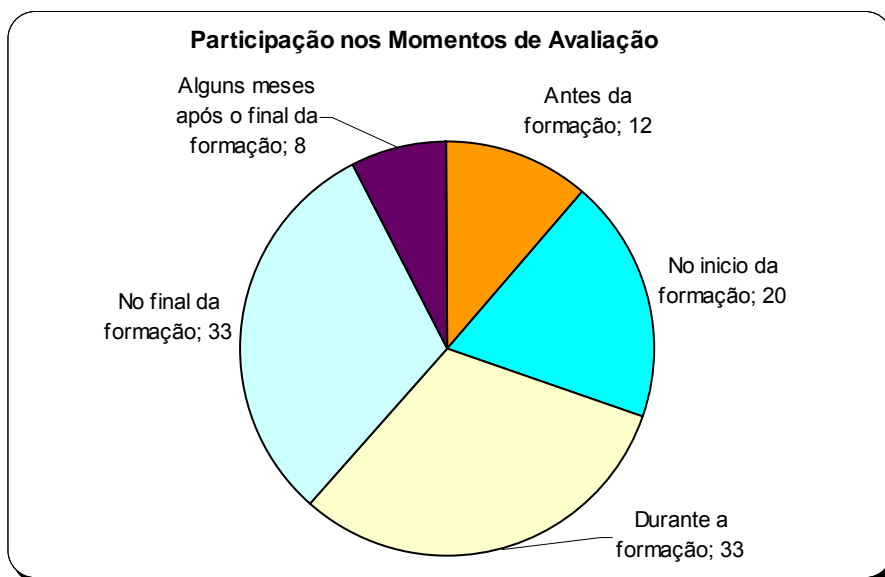


Gráfico 34 – Formador – Momentos de Avaliação

Procurou-se saber qual a experiência dos formadores nos vários domínios da actividade formativa. No gráfico 35 podemos constatar que a totalidade dos formadores participa ao nível do desenvolvimento, organização e planeamento de actividades ou intervenções formativas, mas uma pequena minoria tem experiência nos outros domínios: Diagnóstico, Concepção e Avaliação. Relativamente ao domínio da avaliação o que perguntava era se possuíam experiência não de participar no processo de avaliação ou se serem avaliados mas mais concretamente ao nível da construção de instrumentos de avaliação.

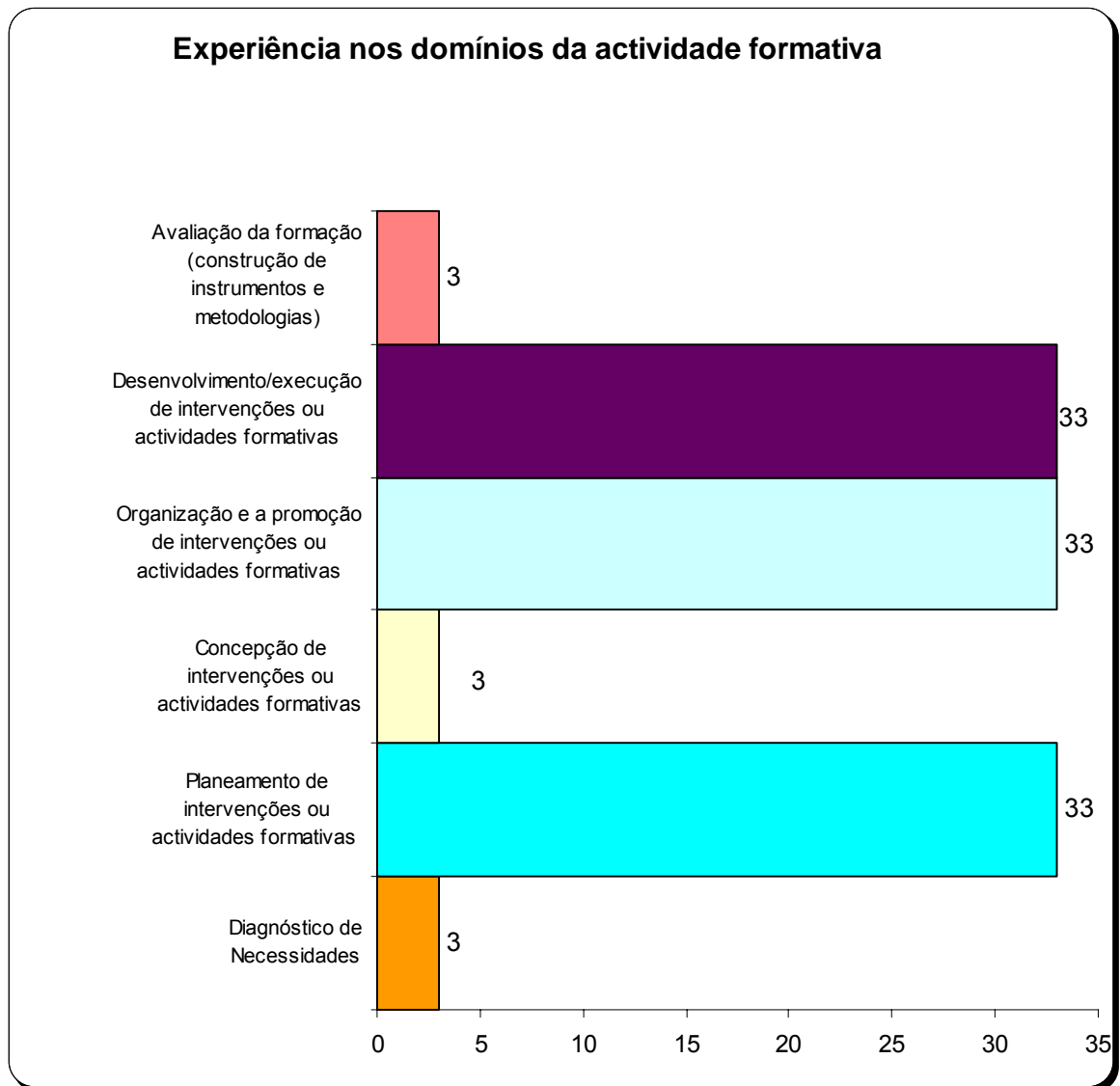


Gráfico 35 – Formador – Domínios da Actividade Formativa

Norma ISO 10015:2002

Tabela 16 – Questões sobre a Norma ISO 10015

Tem conhecimentos em implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade?	Não	Conhecimentos teóricos	Experiência de implementação
	18%	36%	45%
	6	12	15
Tem conhecimentos sobre a Norma ISO 10015 - Gestão da Qualidade - Linhas de orientação para a Formação?	Não	Conhecimentos teóricos	Experiência de implementação
	48%	45%	6%
	16	15	2
Esta entidade formadora segue a metodologia desta norma?	Sim	Não	
	12%	88%	
	4	29	
Se sim, considera que esta metodologia permite obter maiores rendimentos/benefícios num curso de formação?	Sim	Não	
	100		
	4		

A maior parte dos formadores tem conhecimentos e experiência de implementação de sistemas de Gestão da Qualidade, no entanto apenas 6% têm experiência de implementação da Norma ISO 10015, sendo que 48% não conhecia este normativo (Tabela 16).

Apenas 4 formadores referiram conhecer entidades que baseiam a sua actividade na metodologia apontada pela norma que consideram trazer acréscimos de rendimentos e benefícios nos cursos de formação.

Benefícios da Formação Profissional

Tabela 17 - Medidas de localização e dispersão para os valores obtidos na questão 2.11

	n	mínimo	1º quartil	mediana	3º quartil	máximo
Questão 2.11.1.						
Questão 2.11.2.						
Questão 2.11.3.	15	5	3	3,5	5	5
Questão 2.11.4.	15	3	2	3	3	4
Questão 2.11.5.	17	4	2	4	4	5
Questão 2.11.6.	16	4	3	3	4	4
Questão 2.11.7.	17	3	2	3	4	5
Questão 2.11.8.						
Questão 2.11.9.	18	4	1	2	4	4

Do contacto que têm com empresas e formandos apontam alguns dos benefícios com a formação profissional: destacam a diminuição do número de acidentes de trabalho e melhorias ao nível do clima da organização e da resolução de conflitos (Tabela 17).

5.4.4 Outros profissionais de formação

Os inquiridos actuam no mercado da formação profissional através de entidades formadoras diferentes, exercendo funções desde coordenação, planeamento de actividades e projectos formativos, entre outros.

Os dados apresentados visam por um lado caracterizar o grupo de inquiridos que responderam ao questionário, e por outro lado apresentar as suas opiniões relativamente a algumas questões sobre o tema da avaliação da formação profissional e das práticas comuns no mercado onde têm vindo a desenvolver a sua actividade enquanto profissionais do mercado da formação.

Caracterização dos Inquiridos

Participaram neste estudo 20 profissionais de formação, sendo que 45% eram do sexo masculino e 55% do sexo feminino, como se observa no gráfico seguinte (Gráfico 36).

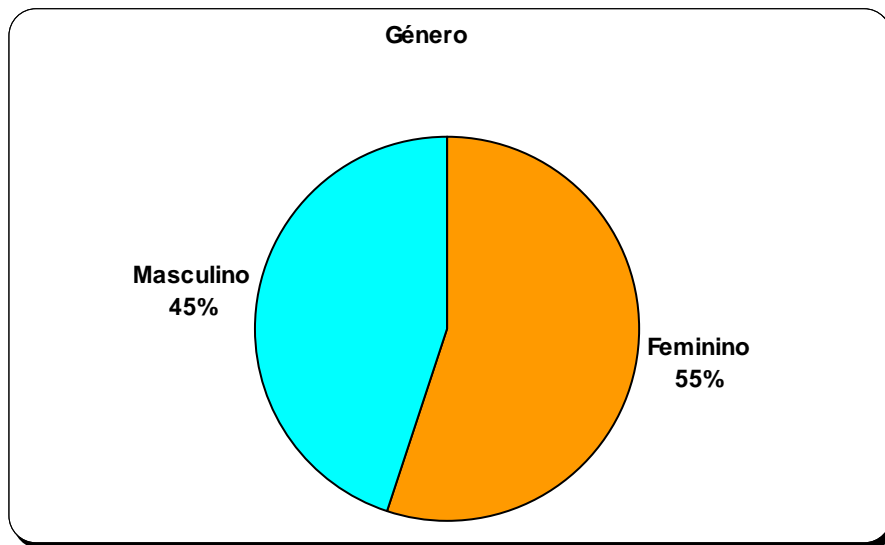


Gráfico 36 – Profissionais de formação – Distribuição por Género

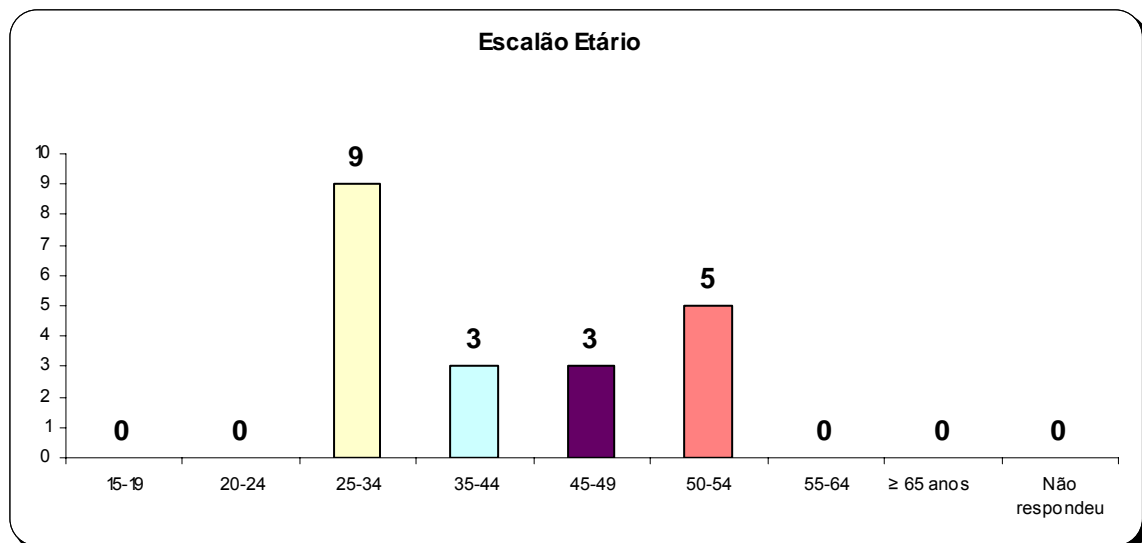


Gráfico 37 – Profissionais de Formação – Distribuição Etária

A caracterização dos inquiridos em termos do escalão etário varia entre os 25 e os 64 anos, com habilitações literárias que vão desde o ensino secundário até ao nível do Mestrado e Doutoramento (ver Gráfico 37 e 38).

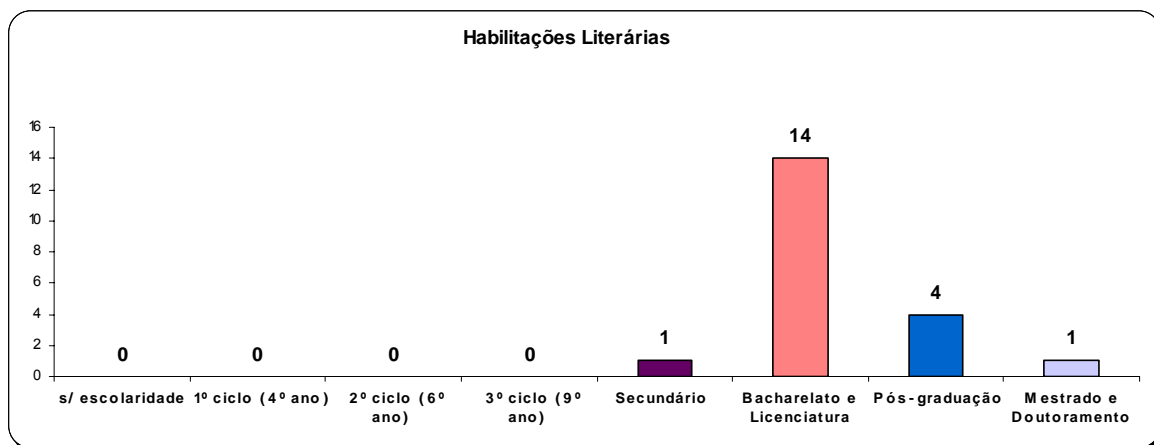


Gráfico 38 – Profissionais de Formação – Habilitações Etárias

Entidades Formadoras

Como se pode verificar no gráfico seguinte (Gráfico 39), das entidades em que estes profissionais trabalham todas são acreditadas no domínio do desenvolvimento e organização de actividades formativas, no entanto apenas duas são acreditadas no domínio do diagnóstico de necessidades e da formação à distância. O aspecto mais importante a salientar é que nenhuma das entidades é acreditada no domínio da avaliação da formação.

Para as entidades formadoras, este é o domínio mais difícil de obter pois precisa demonstrar que domina metodologias e instrumentos de avaliação suficientemente elaborados que permitam uma boa recolha de informação.

Esta distribuição de respostas indica que ainda haverá trabalho a fazer por parte das entidades para completar o ciclo formativo. Isto não significa que as entidades não façam diagnósticos de necessidades ou avaliação da formação, no entanto não terão as suas metodologias suficientemente desenvolvidas.

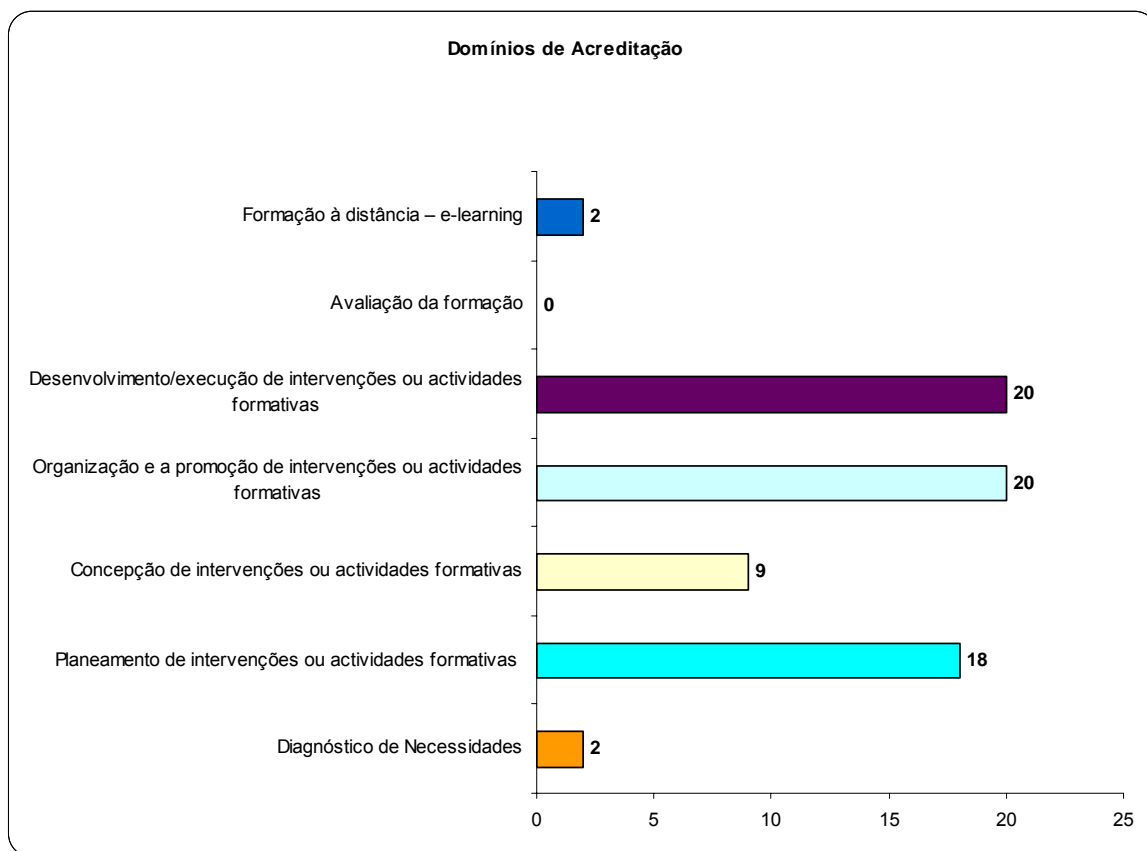


Gráfico 39 – Profissionais de formação – Domínios de Acreditação

O gráfico seguinte apresenta os anos de experiência das entidades enquanto entidades formadoras acreditadas pela DGERT. Pode-se verificar que as entidades já têm experiência no mercado pois os intervalos mais curtos registam menos casos.

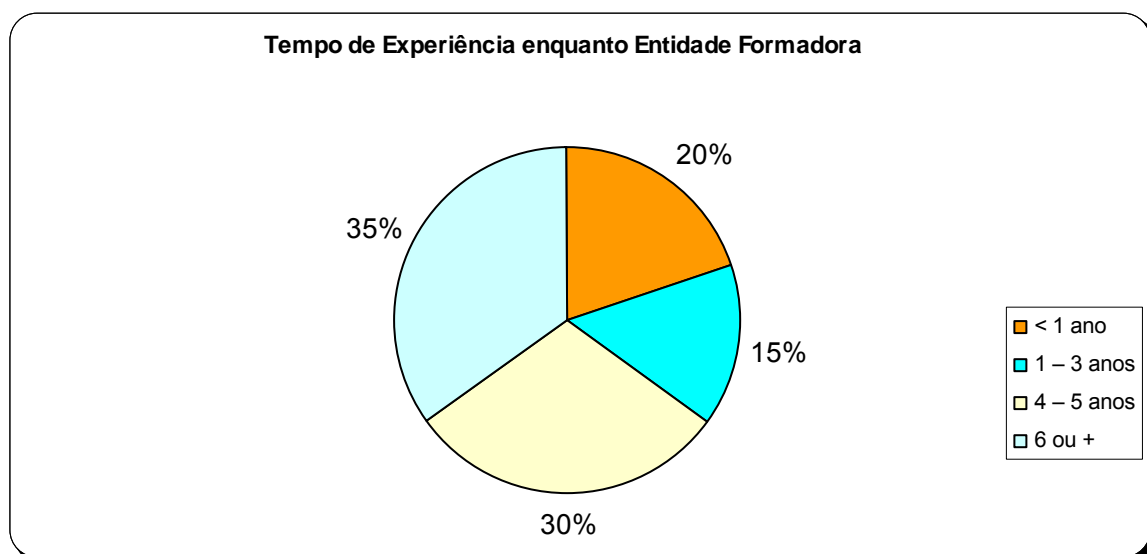


Gráfico 40 – Profissionais de formação – Experiência da Entidade Formadora (Anos)

Práticas de Avaliação da Formação Profissional

No que diz respeito aos momentos em que as entidades realizam exercícios de avaliação da formação, em todos os casos é feita avaliação no final da formação, em 12 entidades é feita avaliação antes da formação e no início da formação e apenas em 9 dos casos têm prática de realizar avaliação durante a formação ou após o término dos cursos.

Por parte dos profissionais são apontadas duas principais razões para esta prática: por um lado tratando-se de cursos de curta duração não entendem que se justifique a avaliação intermédia, por outro lado, a avaliação de impacto é um processo relativamente simples de realizar no caso de formação intra-empresa pois é mais simples localizar os formandos e analisar os efeitos da formação no seio da empresa, mas quando se trata de participantes individuais o processo é mais complexo por um lado localizar os formandos e por outro avaliar o impacto na organização se se tratar de apenas uma participação no todo duma organização.

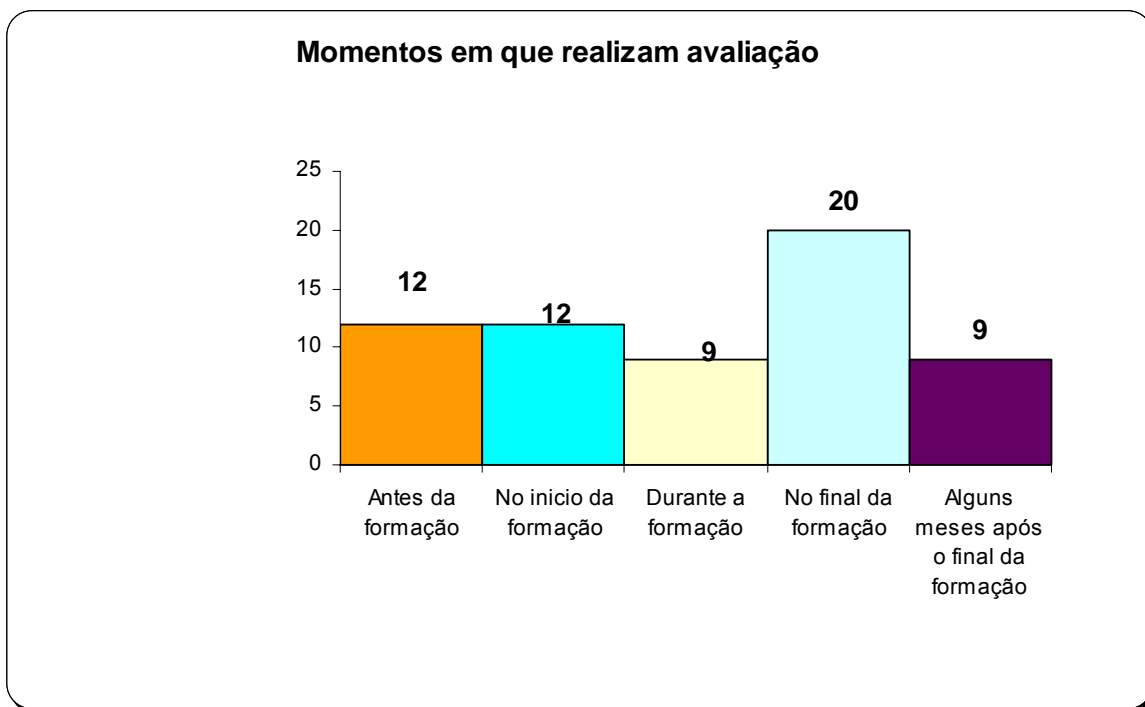


Gráfico 41 – Profissionais de formação – Momentos de Avaliação

Forma de financiamento da formação

A maioria dos profissionais afirma trabalhar com formação privada, mas o volume de formação financiada também é significativo, pois a maioria das entidades têm os dois tipos de oferta.

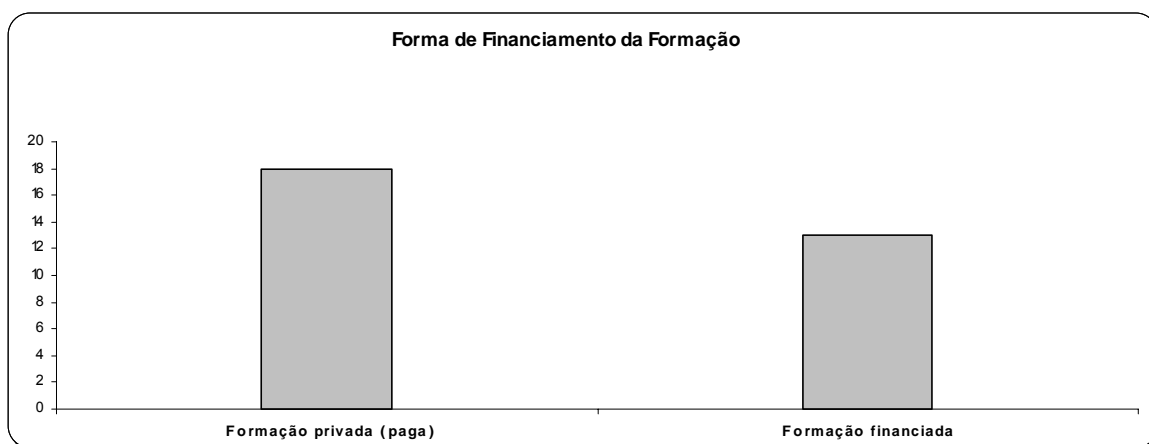


Gráfico 42 – Profissionais de formação – Forma de Financiamento da Formação

Considerando a questão do financiamento relevante para estudar o rendimento da formação, as questões seguintes relacionam-se com este aspecto.

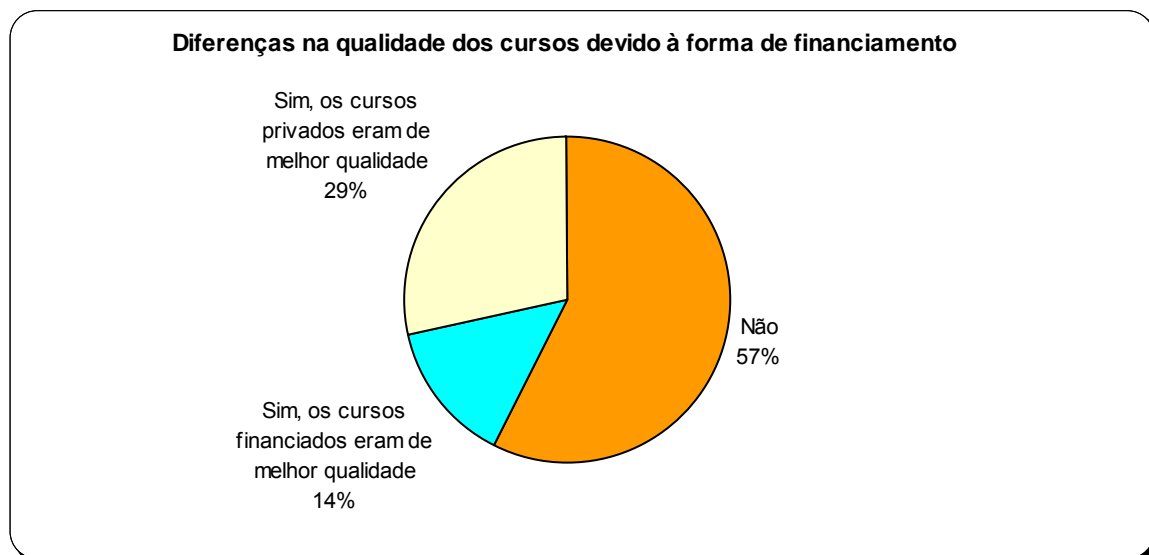


Gráfico 43 – Profissionais de formação – Diferenças na Qualidade dos Cursos Financiados e Privados

No gráfico anterior podemos verificar que 57% dos profissionais de formação considera que não se verificam diferenças na qualidade dos cursos devido à forma de financiamento. 29% indica que os cursos privados desenvolvidos teriam melhor qualidade.

Relativamente ao interesse dos formandos já se aponta para uma situação diferente, em que 57% dos profissionais considera que os formandos se mostram mais interessados no caso de cursos privados, e apenas 14% não hesita em responder que não se verificam diferenças ao nível do interesse dos participantes.

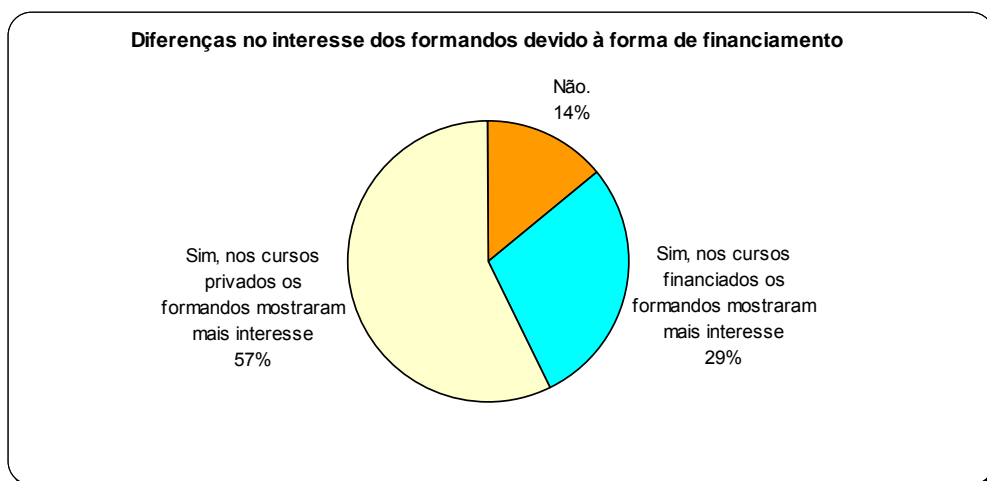


Gráfico 44 – Profissionais de formação – Diferenças de Interesse dos Formandos

Ao nível do aproveitamento dos formandos as opiniões distanciam-se, na medida em que 43% afirma que não são visíveis diferenças de aproveitamento nos cursos com fontes de financiamento diferentes, mas por outro lado existem 57% dos profissionais que considera que nos cursos privados os resultados obtidos são mais satisfatórios. Não há nenhuma opinião que considere que nos cursos financiados os resultados são superiores.

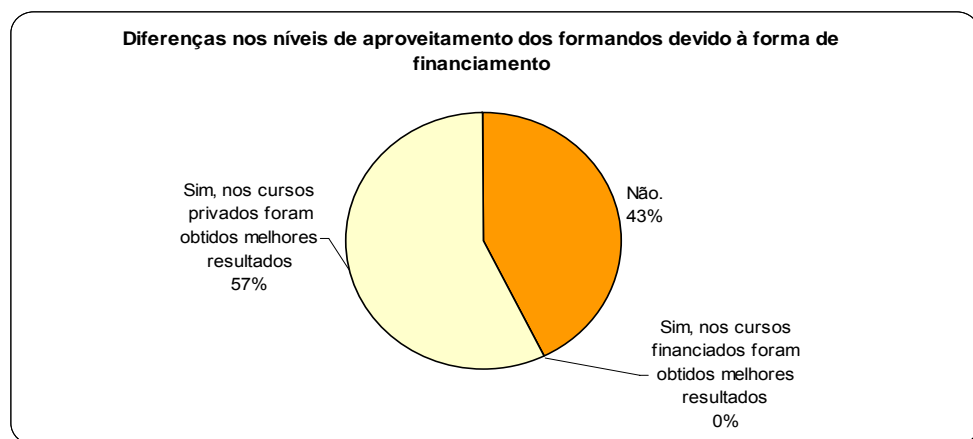


Gráfico 45 – Profissionais de formação – Diferenças de Aproveitamento dos Formandos

Oferta Formativa

As tabelas seguintes apresentam as áreas de formação destas entidades. Foi solicitado aos inquiridos que ordenassem as áreas pelo que cada uma representa no volume de formação global da entidade, onde 1 é a área que representa menor volume de formação na entidade e 7, por exemplo, é a área que representa maior volume.

A área assinalada como representado maior volume foi a área da informática.

No entanto a área assinalada por um maior número de profissionais, significando que muitas entidades têm oferta formativa na mesma, foi a área da qualidade.

Tabela 18 – Áreas de Formação das Empresas (Moda)

	Moda
482 – Informática	7
222- Línguas e Literaturas Estrangeiras	5
322 – Biblioteconomia, Arquivo e	5
760 - Serviços Sociais	5
810- Serviços Pessoais	5
812 – Turismo e Lazer	4
146- Formação de Professores e Formadores	3
621 – Produção Agrícola e Animal	3
762 – Trabalho Social e Orientação	3
811- Hotelaria e Restauração	3
340- Ciências Empresariais	2
549 – Indústria Transformadora – Programas	2
620 – Agricultura, Silvicultura e Pescas	2
999 - Qualidade	2
310 – Ciências Sociais e do Comportamento	1
541 – Indústrias Alimentares	1
622- Floricultura e Jardinagem	1
862 – Higiene e Segurança no Trabalho	1

Tabela 19 – Áreas de Formação das Empresas (Frequência)

	Nº de respostas que assinalaram a área
999 - Qualidade	16
811- Hotelaria e Restauração	10
760 - Serviços Sociais	8
482 – Informática	7
862 – Higiene e Segurança no Trabalho	7
340- Ciências Empresariais	6
541 – Indústrias Alimentares	6
322 – Biblioteconomia, Arquivo e	5
310 – Ciências Sociais e do Comportamento	4
810- Serviços Pessoais	4
812 – Turismo e Lazer	4
146- Formação de Professores e Formadores	3
549 – Indústria Transformadora – Programas	3
222- Línguas e Literaturas Estrangeiras	2
620 – Agricultura, Silvicultura e Pescas	2
621 – Produção Agrícola e Animal	2
622- Floricultura e Jardinagem	2
762 – Trabalho Social e Orientação	2

Norma ISO 10015

Tabela 20 – Outros Profissionais de Formação – Questões sobre a Norma ISO 10015

Tem conhecimentos em implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade?	Não	Conhecimentos teóricos	Experiência de implementação
	20% 4	25% 5	55% 11
Tem conhecimentos sobre a Norma ISO 10015 - Gestão da Qualidade - Linhas de orientação para a Formação?	Não	Conhecimentos teóricos	Experiência de implementação
	45% 9	40% 8	15% 3
Esta entidade formadora segue a metodologia desta norma?	Não	Sim	
	20% 4	80% 16	
Se sim, considera que esta metodologia permite obter maiores rendimentos/benefícios num curso de formação?	Não	Sim	
	100% 16		

A maior parte dos profissionais de formação têm conhecimentos e experiência de implementação de sistemas de Gestão da Qualidade, no entanto apenas 15% têm experiência de implementação da Norma ISO 10015, sendo que 45% não conhecia este normativo.

Apenas 16 inquiridos referiram conhecer entidades que baseiam a sua actividade na metodologia apontada pela norma que consideram trazer acréscimos de rendimentos e benefícios nos cursos de formação.

Benefícios da Formação Profissional

Foi-lhes solicitado que classificassem de 1 a 5 os benefícios que a formação profissional trazia às organizações, sendo apresentados na tabela seguintes os resultados em termos medidas de localização e dispersão.

Tabela 21 - Medidas de localização e dispersão para os valores obtidos na questão 2.13

	n	mínimo	1º quartil	mediana	3º quartil	máximo
Questão 2.13.1.	11	2	1	2	3	4
Questão 2.13.2.	8	3	3	3	3	4
Questão 2.13.3.	15	5	1	1,5	3	5
Questão 2.13.4.	9	1	1	1	1	1
Questão 2.13.5.	14	2	2	2	2	3
Questão 2.13.6.	14	1	1	1,25	3	4
Questão 2.13.7.	3	1	1	1	1	1
Questão 2.13.8.	17	5	1	2	4	5
Questão 2.13.9.	17	4	1	3	4	4

Os profissionais de formação consideram que os maiores benefícios são ao nível da diminuição do número de acidentes de trabalho e do clima e cultura a empresa.

5.5 Conclusões

Os empresários que participaram no estudo, como já foi referido, inserem-se na carteira de clientes e contactos profissionais da FORINOVA. Relativamente às práticas de formação profissional, 58% referiram que nos cursos que já foram desenvolvidos nas entidades que representam foram alvo de avaliação. Mais frequentemente são realizadas avaliações durante a formação e no final da formação, menos frequente é a avaliação do impacto da formação.

Quando inquiridos sobre os benefícios da formação os mais apontados foram:

- Implementação de novas práticas de trabalho;
- Redução de Conflitos
- Melhoria do desempenho da equipa
- Diminuição do número de acidentes de trabalho

Também foram questionados sobre a relação benefício/custo dos programas de formação, sendo que das respostas retirámos que a formação traz uma redução de custos com contratação de novos trabalhadores e, por outro lado, trará um maior acréscimo de custos indirectos.

No segundo grupo de inquiridos (os formandos) incluem-se formandos oriundos das empresas clientes e outros formandos que participaram individualmente em cursos promovidos pela FORINOVA. Das suas respostas retirámos conclusões semelhantes ao nível das práticas de avaliação da formação. Os formandos responderam que habitualmente são avaliados no início da formação e no final da acção, sendo que por vezes é realizada avaliação modular ou intermédia. Nas respostas também pudemos verificar que as práticas menos frequentes são a avaliação de diagnóstico e avaliação de impacto. Os formandos afirmaram, quase na sua totalidade, que existe a prática de efectuar levantamento de necessidades de formação anualmente, o que é um bom indicador em termos do que nos diz a Norma ISO 10015.

Tal como já tinha sido apontado pelos empresários, os formandos também referiram que a formação trouxe benefícios ao nível do desempenho da equipa e do número de acidentes de trabalho.

Os formadores que participaram no estudo também participam no processo de avaliação enquanto avaliadores mas também são avaliados pelos formandos. Alguns ainda têm experiência na construção de instrumentos de avaliação, bem como nos outros domínios da actividade formativa. Apenas uma minoria dos formadores inquiridos tem conhecimentos ao nível da implementação da Norma ISO 10015 e/ou conhecem entidades que aplicam directamente esta metodologia.

Ao nível dos benefícios da formação destacam a diminuição do número de acidentes de trabalho e melhorias ao nível do clima organizacional e da resolução de conflitos.

O último grupo de inquiridos, os profissionais de formação, colaboram no mercado da formação profissional nos diversos níveis da actividade formativa. Estes profissionais trabalham em entidades diferentes, trazendo pontos de vista complementares às práticas da FORINOVA. Destas entidades formadoras nenhuma é acreditada no domínio da avaliação profissional.

Os cursos são sempre avaliados no final, nalguns casos são feitas avaliações antes da formação e no início. Menos frequente é a avaliação durante a formação, devido à curta duração dos cursos. A avaliação de impacto também é menos frequente por ser um processo complicado quando se trata de formandos individuais.

Tal como no caso dos formadores, apenas uma minoria dos profissionais de formação inquiridos tem conhecimentos ao nível da implementação da Norma ISO 10015 e/ou conhecem entidades que aplicam directamente esta metodologia.

Estes profissionais apontam como benefícios a melhoria do clima organizacional e do desempenho da equipa, a redução do número de acidentes de trabalho e dos conflitos e a abertura que a formação trouxe para implementação de novas práticas de trabalho.

6 Conclusões

Ao longo deste trabalho procurou-se analisar a questão da avaliação do retorno do investimento em formação profissional sob a perspectiva dos vários intervenientes no processo formativos: formandos, formadores, empresários, profissionais de formação. Ao longo do trabalho de pesquisa e do estudo realizado foi sendo possível perceber a importância de cada um em particular e foi-se concluindo que os resultados dependem em grande medida do envolvimento de todos ao longo do processo.

No capítulo 1 – Introdução foram referidas duas questões sobre as quais o trabalho se centrou.

Relativamente à primeira questão: “Quais os cuidados a ter durante a implementação de um plano de formação profissional, de modo a que os investimentos realizados se tornem rentáveis?” este trabalho permite-me responder que a grande questão está relacionada com as necessidades e com a sua correcta identificação. E aqui fala-se de um levantamento de necessidades global e transversal à organização como um todo, pois se este exercício de diagnóstico se centrar apenas no objectivo de definir um plano formativo, incorre-se no risco de se conceber um plano desajustado à realidade empresarial. Isto porque os problemas da organização podem ter como causa diversos factores, e além disso, nem todos os problemas relacionados com questões de recursos humanos se resolvem com recurso a investimentos em formação profissional. Este processo de levantamento de necessidades deve seguir a metodologia de Deming PDCA, uma metodologia cíclica onde está contemplada a filosofia de revisão e melhoria contínua.

No âmbito das pesquisas efectuadas fiquei a conhecer a Norma ISO 10015:2002: Gestão da Qualidade Linhas de Orientação para a Formação. As orientações e os requisitos da Norma enquadram-se muito bem nas exigências legais para a acreditação da Formação Profissional, e nessa medida, a implementação desta norma dará às entidades formadoras uma garantia de estar a criar procedimentos que conduzam a processos formativos eficazes.

Os profissionais de formação que participaram neste estudo, como foi apresentado no capítulo anterior, não têm ainda uma forte experiência de implementação desta norma. Seria de muito interesse estudar a evolução do

mercado da formação profissional sob este ponto de vista, daqui a alguns anos. De igual forma também poderia ser feito uma análise mais pormenorizada dos factores que influenciam o retorno do investimento em formação profissional através duma entidade formadora que já siga esta metodologia, aferindo dos seus benefícios práticos em termos de acréscimo de rendimento.

A segunda questão “Que factores podem condicionar o retorno dos investimentos realizados em formação profissional” não deixa de estar relacionada com a primeira e com as mesmas justificações.

O retorno do investimento em formação profissional é-nos dado pela relação entre os benefícios obtidos com a formação e os custos. A correcta definição das necessidades formativas é um passo importante para que os benefícios sejam potenciados. Deste lado foram apontados benefícios como: redução do número de acidentes de trabalho, redução do número de conflitos, melhorias ao nível do desempenho individual e organizacional, melhorias ao nível dos clientes (satisfação, número de reclamações, novos clientes), entre outros. Do lado dos custos foram apontados custos com contratação de colaboradores (rotatividade), custos de contratação de entidades, custos administrativos, quebras de produtividade por paragens na laboração.

Um factor que influencia esta relação é a fonte de financiamento da formação, por um lado porque no caso dos cursos financiados o custo suportado é nulo ou representa um valor baixo, logo o esforço para tornar o rácio positivo é inferior ao caso dos cursos privados em que o custo e o investimento são superiores. Ainda relacionado com a fonte de financiamento estará o interesse dos formandos, a motivação e a participação, que se traduzirá por diferenças na aprendizagem. Não se quer concluir que nos cursos financiados os formandos estão desmotivados e que os resultados são insatisfatórios, quer-se referir antes que nos cursos de formação privados a motivação é tendencialmente superior, pois o factor do investimento impele a retirar maior proveito do curso.

Outros factores que condicionam o retorno do investimento, tendo influencia na relação entre custos e benefícios, são as condições de realização da formação, nomeadamente horários e condições físicas. Os horários afectam a produtividade individual e global, devendo ser ponderado a cada caso a melhor solução: horário laboral, pós-laboral ou misto. Do lado da organização a formação a decorrer em horário laboral poderá originar maiores quebras de produtividade devido aos tempos de paragem na produção, mas por outro lado a formação a decorrer em horário pós-laboral, poderá trazer igualmente quebras de produtividade devido ao acréscimo de cansaço, sendo que isso ainda se poderá traduzir noutros custos.

O facto de a empresa onde se baseou o estudo ser uma entidade com histórico recente foi uma das limitações mais evidentes do trabalho. Este aspecto poderá ter condicionado os resultados obtidos, pela experiência das pessoas que participaram no estudo e as suas opiniões e ideias sobre o mercado da formação profissional em geral e das questões que lhe foram inquiridas em particular.

Outras condicionantes do trabalho foram o contexto onde o estudo se desenvolveu quer ao nível territorial, quer ao nível de sectores de actividade. Dentro do leque de empresas e Clientes da FORINOVA procurou-se diversificar o mais possível, por forma a enriquecer o estudo, no entanto no estudo não foi possível contemplar outros sectores de actividade ou alargar a outras regiões geográficas.

Em termos da recolha de dados por questionário a maior dificuldade encontrada foi fazer o correcto enquadramento do questionário, explicar aos inquiridos o objectivo da sua participação para que as respostas deles fossem o mais realistas e representativas possíveis. Após uma explicação introdutória apercebemo-nos de que os objectivos foram entendidos, na grande maioria dos casos, tendo a partir desse momento colaborado com prontidão.

Este trabalho revelou-se muito útil tendo em conta a actividade profissional desenvolvida. O estudo desenvolvido teve por base a actividade da empresa FORINOVA, tendo como enquadramento: o contexto de actuação desta empresa, a nível geográfico, tipo de clientes e intervenientes na sua actividade. Sendo que esta entidade tem acreditação em quatro domínios da actividade formativa, o estudo da Norma ISO 10015 foi um passo importante para poder avançar para a acreditação ao nível do diagnóstico de necessidades e da avaliação da formação. Seguindo as linhas de orientação desta norma, poderão ser criados instrumentos, metodologias e formas de actuar que se venham a tornar uma mais-valia para a empresa e para o mercado onde actua.

Tendo em conta o enquadramento do estudo realizado, no contexto onde estava inserido, seria de todo o interesse realizar idêntico estudo para outras regiões, outros sectores de actividade.

Por outro lado esta empresa é uma empresa recente, com menos de dois anos de actividade. Uma empresa que esteja no mercado a operar há mais tempo poderá de alguma forma ter outro histórico informativo, que permitiria enriquecer o estudo.

Também seria importante estudar com mais detalhe a actividade duma empresa com experiência na metodologia indicada pela Norma ISO 10015 bem

como analisar resultados de processos formativos desenvolvidos em organizações segundo esta metodologia.

Referências Bibliográficas

Campos, Jorge Paiva e GUIMARÃES, Sebastião – Em Busca da Eficácia do Treinamento, 2008

Moreira, J.M. Questionários: Teoria e Prática. Coimbra: Almedina, 2004.

Saunders M., Lewis, P. Thornhill A. Research Methods for Business Students. London: Prentice Hall, 2007.

Norma Portuguesa ISO 10015:2002 – Gestão da Qualidade – Linhas de Orientação para a Formação, Instituto Português da Qualidade, Lisboa, 2002.

Adequate – Academy for Quality in Training and Education – Consultado em Maio de 2008 – disponível em <http://www.adequate.org>

Yiu, Lichia e Saner, Raymond – Does it pay to train? ISO 10015 assures the quality and return of investments in training – Consultado em Maio de 2008 disponível em <http://www.adequate.org>

Firmino, M.B. – *Gestão das Organizações. Conceitos e Tendências Actuais*. Lisboa, Escolar Editora. 2002.

Freire, A. – *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa, Verbo, 2004

Phillips, Jack e Phillips Patti (2002) – How to measure the return on investment on your HR investment- Using ROI to demonstrate your business impact . Consultado em Junho de 2008 – disponível em <http://www.roiinstitute.net/>

Quadro de Referencia Estratégica Nacional – QREN – Consultado em Maio de 2008 – disponível em <http://www.qren.pt>

Bassi, L.J. & Cheney, S. (1997, November). Benchmarking the best. *Training & Development*, 51(11), 60-64.

Mann, S. & Robertson, L.T. (1996). What should training evaluations evaluate? *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 14-20.

Phillips, J. (1991). *Handbook of Evaluation and Measurement Methods* (2nd eds.). London: Gulf Press.

Guia de Apoio DSQA – Consultado em Março de 2008 – disponível em <http://www.dgert.mtss.gov.pt/>

ALMEIDA, Filipe (2002) – Organizações, pessoas e novas tecnologias; Lisboa: Quarteto.

DIAS, José Duarte (2004) – Organizações Modernas – o Factor Humano; Lisboa: Edições Sílabo.

Kaplan R., Norton D., A Estratégia em Acção - Balanced Scorecard. Harvard Business School Press. São Paulo: Elsevier/Editora Campus, 20^a edição, 1997.

Cruz C., Balanced Scorecard - concentrar uma organização no que é essencial. Porto: Vida Económica, 2006

Keegan, D., Dias, A. e Baptista, C. - E-learning: o papel dos sistemas de gestão da aprendizagem na Europa, INOFOR, Lisboa, 2002.

Statsoft-Inc. STATISTICA (Data Analysis software system), version 6. <http://www.statsoft.com>, 2001

Sekaran U. Research Methods for Business: A Skill Building approach. USA: John Wiley & Sons, 2003.

Saunders M., Lewis P., Thornhill A. Research Methods for Business Students. London: Prentice Hall, 2007.

Hill M. M., Hill A. Investigação por questionário. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.

Seyfried, Erwin - Indicators for quality in VET : to enhance European cooperation/
Erwin Seyfried.-Luxembourg: Office for Official Publications of the European
Communities, 2007 - 88 p. : il. - (CEDEFOP panorama series ; 134)

Gouveia, João – A Avaliação da Formação Profissional – Um Estudo desenvolvido na
região Norte, Aveiro: Universidade de Aveiro, 1998

Lopes, A. S. P. P. – *As consequências da formação sobre a produtividade: uma análise
microeconómica com base no Balanço Social*. Universidade de Coimbra, Faculdade de
Economia, Coimbra, 2005.

Portugal. Instituto para a Qualidade na Formação - O domínio administrativo e
financeiro: tendências, qualificações e formação / Instituto para a Qualidade na
Formação. – Lisboa : IQF, 2006. - 251 p : il. - (Domínios profissionais ; 4)

Costa, Nilza Maria Vilhena Nunes da Avaliação do impacto de cursos de mestrado no
desenvolvimento profissional de professores : estudo de um caso / Nilza Costa e Luis
Marques [Texto fotocopiado]. - [Aveiro : Universidade de Aveiro, 200-?]. - 11 p. : il.

Portugal. Ministério da Educação. Departamento de Programação e Gestão Financeira
Estudo do impacto das acções de formação de docentes para o ensino superior:
relatório síntese / Ministério da Educação. - Lisboa : ME, 1995. - 79 p. : il.

Portugal. Ministério da Educação. Gabinete de Estudos e Planeamento - O impacto
económico da educação sobre a produtividade do trabalho / Gabinete de Estudos e
Planeamento do Ministério da Educação. - Lisboa : ME. GEP, 1992. - 166 p. - (GEP
educação. Série recursos humanos)

Stolovitch, Harold D. - Front-end analysis and return on investment toolkit / Harold D.
Stolovitch, Erica J. Keeps. - San Francisco (CA) : Pfeiffer, cop. 2004. - 168 [5] p. : il.

Educação e trabalho : representações, competências e trajectórias / org. Luís Pardal...
[et al.]. - Aveiro : Universidade de Aveiro. Departamento de Ciências da
Educação, 2007. - 371 p. : il.

Lima, Francisco - A note on education and career outcomes. Lisboa, Departamento de Economia e Gestão da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2002.

Teixeira, Aurora. Measuring aggregate human capital in Portugal an uptade up to 2001. Porto, FEUP, 2004.

Anexos

Anexo A1 e A2

Questionários a Empresários e Chefias

Anexo A1

QUESTIONÁRIO

Este questionário destina-se ao levantamento de necessidades formativas da _____ Lda.

Como responsável por uma organização e/ou pelo departamento de recursos humanos interessa-nos saber a forma como encara a formação profissional e a importância que lhe atribui para o desempenho dos colaboradores, bem como identificar as áreas de formação consideradas mais pertinentes.

Por favor leia atentamente cada afirmação e assinale, com um "x" a sua opção, quando for caso disso e responda às questões em aberto no espaço que sugerimos. Solicitamos o preenchimento integral do Questionário.

1. Caracterização do Inquirido

1.1 Sexo

Feminino

☐

Masculino

☐

1.2 Idade

15-19 anos

☐

45-49 anos

☐

20-24 anos

☐

50-54 anos

☐

25-34 anos

☐

55-64 anos

☐

35-44 anos

☐

>64 anos

☐

1.3 Habilitações Literárias

< 4 anos de escolaridade

☐

Ensino Secundário

☐

1º Ciclo (4º ano)

☐

Bacharelato e Licenciatura

☐

2º Ciclo (6º ano)

☐

Pós-Graduação

☐

3º Ciclo (9º ano)

☐

Mestrado e Doutoramento

☐

Area de Formação

1.4 Profissão / Cargo _____

1.5 Situação Profissional

Empresário

☐

Trabalhador por conta de outrem

☐

Trabalhador Independente

☐

1.6 Área de Actividade da Empresa

Indústria

☐

Especifique:

Serviços

☐

Comércio

☐

Construção Civil

☐

Outra:

☐

1.7 Nº de trabalhadores da empresa:

1 a 9

☐

10 a 49

☐

50 a 249

☐

250 a 999

☐

+1000

☐

Anexo A1

2. POSICIONAMENTO FACE À FORMAÇÃO PROFISSIONAL

2.1 Considera a formação profissional:

Nada útil ☐ Pouco útil ☐ Útil ☐ Muito útil ☐

2.2 Considera a formação profissional importante para o desempenho dos seus colaboradores?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3 Considera que os colaboradores têm as competências necessárias para o exercício das funções?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

2.4 Anteriormente já decorreram cursos de formação na empresa?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

2.5 Se sim, indique que tipo de formação foi desenvolvida:

- Formação Interna (Formadores da própria empresa) ☐
- Formação Externa (entidade formadora externa) ☐
- Ambas as anteriores ☐

2.6 Considera que, de um modo geral, os colaboradores adquiriram novos conhecimentos?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.7 Considera que os cursos desenvolvidos trouxeram efeitos práticos e melhorias ao nível do desempenho profissional?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

2.8 Considera que existe receptividade por parte dos colaboradores para frequentar cursos de formação?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

2.9 É efectuado algum levantamento de necessidades formativas junto dos colaboradores?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Se sim, qual(is) os métodos utilizados?

- Questionários ☐
- Entrevistas ☐
- Sugestão de superiores hierárquicos ☐
- Por entidades externas (empresas de formação ou consultoria) ☐

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

2.10 Encontra no mercado empresas de formação que desenvolvam os cursos que considera mais importantes?

Sim	Não
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.11 Gostaria de ter apoio na elaboração do diagnóstico de necessidades de formação e de um plano de formação da empresa?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Anexo A1

--	--

- Formação Financiada a 100%	
- Formação Suportada integralmente pela empresa	
- Solução mista	

- Formação em Sala (teórica)	
- Formação Prática (com exercícios demonstrativos)	
- Formação no Contexto de Trabalho	

Laboral ☐ Pós-laboral ☐ Misto ☐

Necessidades detectadas (por diagnóstico ou outro método)	
Exigências legais	
Enquadramento na estratégia da empresa	
Aumento de produtividade	
Melhoria das competências profissionais	
Melhoria das competências organizacionais (trabalho em equipa, etc)	
Aumento da satisfação dos colaboradores	
Formação a novos colaboradores	
Novos processos produtivos	
Novos equipamentos	
Mão-de-obra pouco qualificada na região	
Outros. Quais?	

Anexo A1

3. NECESSIDADES FORMATIVAS

- 3.1** Assinale as áreas de formação que considere importantes para o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores:

Higiene e Segurança Alimentar	<input type="checkbox"/>
Higiene e Segurança no Trabalho	<input type="checkbox"/>
Ambiente	<input type="checkbox"/>
Gestão	<input type="checkbox"/>
Qualidade	<input type="checkbox"/>
Informática	<input type="checkbox"/>

- 3.2** Quais os cursos que gostaria que fossem desenvolvidos na sua empresa:

Ambiente	<input type="checkbox"/>
Avaliação de Fornecedores	<input type="checkbox"/>
Boas Práticas de Higiene e Fabrico	<input type="checkbox"/>
Conceitos Básicos para a Implementação do Sistema HACCP	<input type="checkbox"/>
Elaboração do Manual de Boas Práticas de Higiene e Fabrico	<input type="checkbox"/>
Embalagem de Alimentos	<input type="checkbox"/>
Higiene e Segurança Alimentar	<input type="checkbox"/>
Higiene e Segurança no Trabalho	<input type="checkbox"/>
Higienização das Instalações	<input type="checkbox"/>
Implementação do Sistema de Segurança Alimentar – HACCP	<input type="checkbox"/>
Informática	<input type="checkbox"/>
Legislação e Segurança Alimentar	<input type="checkbox"/>
Auditorias ao Sistema HACCP	<input type="checkbox"/>
Perigos em termos de HSA	<input type="checkbox"/>
Pré-Requisitos de Segurança Alimentar	<input type="checkbox"/>
Primeiros Socorros	<input type="checkbox"/>
Sensibilização para Segurança e Saúde no Trabalho	<input type="checkbox"/>
Gestão de Resíduos Industriais	<input type="checkbox"/>
Contabilidade	<input type="checkbox"/>
Gestão de Documentação	<input type="checkbox"/>
Qualidade: A ISO 9001:2001	<input type="checkbox"/>
Qualidade: A ISO 22000:2005	<input type="checkbox"/>

- 3.3** Gostaria de ser informado sobre os nossos cursos de formação?

Sim ☐ Não ☐

Identifique alguns aspectos POSITIVOS relativamente à formação profissional

Anexo A1

Identifique alguns aspectos NEGATIVOS relativamente à formação profissional

Esta entidade formadora garante a estrita confidencialidade no tratamento dos seus dados.

A informação por si disponibilizada não será partilhada com terceiros e será utilizada apenas para os fins directamente relacionados com a elaboração do diagnóstico de necessidades formativas.

Obrigado pela colaboração!

Anexo A1

Anexo A2

QUESTIONÁRIO

Este questionário destina-se a um estudo efectuado no âmbito dum Mestrado em Gestão da Informação na Universidade de Aveiro sobre o tema “Avaliação do Retorno do Investimento em Formação Profissional: estudo de factores na relação formandos, entidades formadoras e entidades empregadoras”

Por favor leia atentamente cada afirmação e assinale, com um “x” a sua opção, quando for caso disso e responda às questões em aberto no espaço que sugerimos. Solicitamos o preenchimento integral do Questionário.

1. Caracterização do Inquirido

1.1 Sexo

Feminino

☐

Masculino

☐

1.2 Idade

15-19 anos

☐

45-49 anos

☐

20-24 anos

☐

50-54 anos

☐

25-34 anos

☐

55-64 anos

☐

35-44 anos

☐

>64 anos

☐

1.3 Habilitações Literárias

< 4 anos de escolaridade

☐

Ensino Secundário

☐

1º Ciclo (4º ano)

☐

Bacharelato e Licenciatura

☐

2º Ciclo (6º ano)

☐

Pós-Graduação

☐

3º Ciclo (9º ano)

☐

Mestrado e Doutoramento

☐

Area de Formação

1.4 Profissão / Cargo _____

1.5 Situação Profissional

Empresário

☐

Trabalhador por conta de outrém

☐

Trabalhador Independente

☐

1.6 Área de Actividade da Empresa

Indústria

☐

Especifique:

Serviços

☐

Comércio

☐

Construção Civil

☐

Outra:

☐

1.7 Nº de trabalhadores da empresa:

1 a 9

☐

10 a 49

☐

50 a 249

☐

250 a 999

☐

+1000

☐

Anexo A2

2. Avaliação da Formação Profissional

2.1 É efectuado alguma avaliação dos cursos de formação ministrados na empresa?

Sim	Não

Antes da formação

No início da formação

Durante a formação

No final da formação

Alguns meses após o final da formação

2.2 Classifique numa escala de 1 a 5 os benefícios que a formação teve ao nível dos diversos indicadores:

<u>Benefício</u>	Nenhum	Pouco	Algum	Bastante	Muito
	1	2	3	4	5
<u>Produtividade e eficiência:</u>					
▪ Melhoria dos resultados por colaborador					
▪ Melhoria de competências por colaborador					
▪ Produtividade dos colaboradores					
▪ Eficiência dos colaboradores					
<u>Financeiros</u>					
▪ Valor acrescentado por colaborador					
<u>Qualidade dos produtos e serviços</u>					
▪ Tempo de fornecimento dos produtos e serviços					
<u>Satisfação dos clientes</u>					
▪ Níveis de satisfação dos clientes (como oportunidades, disponibilidade e qualidade dos produtos e serviços)					
▪ Redução do número de reclamações					
▪ Mais/novos clientes					
▪ Novas áreas de negócio resultantes de clientes habituais					
<u>Segurança e saúde ocupacional</u>					
▪ Diminuição do número de acidentes (número, tempo, custos com compensações)					
<u>Desenvolvimento organizacional</u>					
▪ Alinhamento dos recursos humanos com a estratégia e plano de negócio					
▪ Clima, cultura e práticas organizacionais					
▪ Diminuição da rotatividade					
▪ Conflitos (numero, custos e tempo)					
▪ Número de sugestões dos empregados (submetidas ou implementadas)					

Anexo A2

- Desempenho da equipa
- Implementação de novas práticas de trabalho

Identifique outros efeitos POSITIVOS relativamente à formação profissional

Identifique outros efeitos NEGATIVOS relativamente à formação profissional

2.3 Classifique numa escala de 1 a 5 o rendimento obtido com a formação relativamente aos custos em termos de:

<u>Rendimento / Custos</u>	Nenhum	Pouco	Algum	Bastante	Muito
	1	2	3	4	5
▪ Custos directos com programas de formação					
▪ Tempos de paragem dos trabalhos					
▪ Acréscimo de outros custos					
▪ Acréscimo de burocracias e tarefas					

Identifique outros Custos suportados com formação profissional

Garante-se a estrita confidencialidade no tratamento dos seus dados.

A informação por si disponibilizada não será partilhada com terceiros e será utilizada apenas para os fins directamente relacionados com a elaboração do estudo indicado.

Obrigado pela colaboração!

Anexo A2

Anexo B1 e B2

Questionários a Formandos

Anexo B1

QUESTIONÁRIO

Este questionário destina-se ao levantamento de necessidades formativas da _____ Lda.

Por favor leia atentamente cada afirmação e assinale, com um "x" a sua opção, quando for caso disso e responda às questões em aberto no espaço que sugerimos. Solicitamos o preenchimento integral do Questionário.

1. População-alvo

1.1 Sexo

Feminino

☐

Masculino

☐

1.2 Idade

15-19 anos

☐

45-49 anos

☐

20-24 anos

☐

50-54 anos

☐

25-34 anos

☐

55-64 anos

☐

35-44 anos

☐

1.3 Habilitações Literárias

< 4 anos de escolaridade

☐

Ensino Secundário

☐

1º Ciclo (4º ano)

☐

Bacharelato e Licenciatura

☐

2º Ciclo (6º ano)

☐

Pós-Graduação

☐

3º Ciclo (9º ano)

☐

Mestrado e Doutoramento

☐

1.4 Profissão / Função _____

1.5 Área de Actividade

Indústria

☐

Especifique:

Serviços

☐

Comércio

☐

Construção Civil

☐

Outra:

☐

1.6 Situação Profissional

Trabalhador Independente

☐

Empresário

☐

Trab por conta de outrem

Sim

☐

Não

☐

1.7 N° de trabalhadores da empresa:

1 a 9

☐

10 a 49

☐

50 a 249

☐

250 a 999

☐

+1000

☐

2. Necessidades Formativas

Anexo B1

2.1 Considera a formação profissional:

Nada útil ☐ Pouco útil ☐ Útil ☒ Muito útil ☐

2.2 Considera a formação importante para o desempenho da sua função profissional?

Sim ☐ Não ☐

2.3 Já frequentou cursos de formação?

Sim ☐ Não ☐

2.4 Como teve conhecimento desses cursos?

Panfletos	
E-mail /Internet	
Jornais	
Entidade Patronal	
Publicidade de Empresas de Formação	
Outros? Quais?	

2.5 Qual o horário mais adequado para frequentar cursos de formação?

Laboral ☐ Pós-laboral ☐ Misto ☐

2.6 Assinale as áreas de formação que considere importantes para o desenvolvimento das suas competências:

Higiene e Segurança Alimentar	
Higiene e Segurança no Trabalho	
Ambiente	
Gestão	
Qualidade	
Informática	

2.7 Quais os cursos em que gostaria de participar:

Ambiente	
Avaliação de Fornecedores	
Boas Práticas de Higiene e Fabrico	
Conceitos Básicos para a Implementação do Sistema HACCP	
Elaboração do Manual de Boas Práticas de Higiene e Fabrico	
Embalagem de Alimentos	
Higiene e Segurança Alimentar	
Higiene e Segurança no Trabalho	
Higienização das Instalações	
Implementação do Sistema de Segurança Alimentar – HACCP	

Anexo B1

Informática
Legislação e Segurança Alimentar
Auditorias ao Sistema HACCP
Perigos em termos de HSA
Pré-Requisitos de Segurança Alimentar
Primeiros Socorros
Qualidade: A ISO 9001:2001
Qualidade: A ISO 22000:2005
Sensibilização para Segurança e Saúde no Trabalho
Gestão de Resíduos Industriais
Contabilidade
Gestão de Documentação

2.8 Gostaria de ser informado sobre os nossos cursos de formação?

Sim ☐ Não ☐

Se sim, por favor indique um contacto (telefone, e-mail, morada).

Contacto (facultativo) _____

Esta entidade formadora garante a estrita confidencialidade no tratamento dos seus dados.

A informação por si disponibilizada não será partilhada com terceiros e será utilizada apenas para os fins directamente relacionados com a elaboração do diagnóstico de necessidades formativas.

Obrigado pela colaboração

Anexo B1

Anexo B2

QUESTIONÁRIO

Este questionário destina-se a um estudo efectuado no âmbito dum Mestrado em Gestão da Informação na Universidade de Aveiro sobre o tema "Avaliação do Retorno do Investimento em Formação Profissional: estudo de factores na relação formandos, entidades formadoras e entidades empregadoras"

Por favor leia atentamente cada afirmação e assinale, com um "x" a sua opção, quando for caso disso e responda às questões em aberto no espaço que sugerimos. Solicitamos o preenchimento integral do Questionário.

1. População-alvo

1.1 Sexo

Feminino

☐

Masculino

☐

1.2 Idade

15-19 anos

☐

45-49 anos

☐

20-24 anos

☐

50-54 anos

☐

25-34 anos

☐

55-64 anos

☐

35-44 anos

☐

1.3 Habilitações Literárias

< 4 anos de escolaridade

☐

Ensino Secundário

☐

1º Ciclo (4º ano)

☐

Bacharelato e Licenciatura

☐

2º Ciclo (6º ano)

☐

Pós-Graduação

☐

3º Ciclo (9º ano)

☐

Mestrado e Doutoramento

☐

1.4 Profissão / Função _____

1.5 Área de Actividade

Indústria

☐

Especifique:

Serviços

☐

Comércio

☐

Construção Civil

☐

Outra:

☐

1.6 Situação Profissional

Trabalhador Independente

☐

Empresário

☐

Trab por conta de outrem

Sim

☐

Não

☐

1.7 N° de trabalhadores da empresa:

1 a 9

☐

10 a 49

☐

50 a 249

☐

250 a 999

☐

+1000

☐

2. Formação Profissional

Anexo B2

2.1 Indique o tipo de formação em que participou de acordo com o tipo de financiamento.

Formação privada (paga)

Formação financiada

Maioritariamente formação financiada

Maioritariamente formação privada

Ambas

2.2 Considera que houve diferenças na qualidade dos cursos, pelo facto de serem ou não pagos?

Não.

Sim, os cursos financiados eram de melhor qualidade

Sim, os cursos privados eram de melhor qualidade

2.3 Classifique, por ordem de importância, os factores que foram (são) motivo para frequentar cursos de formação. **1 - Menos Importante**

5 – Mais importante

Necessidade de adquirir novas competências para o trabalho actual

Necessidade de mudar de emprego

Interesses pessoais, hobbies

Sugestão de superiores hierárquicos

Progressão na carreira

2.4 Nos processos de formação em que foi formando, participou em processos de avaliação?

Antes da formação

No início da formação

Durante a formação

No final da formação

Alguns meses após o final da formação

2.5 Classifique numa escala de 1 a 5 os benefícios que a formação teve ao nível de:

<u>Benefício</u>	Nenhum	Pouco	Algum	Bastante	Muito
	1	2	3	4	5
Melhoria dos resultados individuais					
Melhoria/acréscimo de novas competências					
Tempo investido no curso					
Dinheiro investido no curso					
Novos contactos interessantes					
Outros benefícios, indique quais					

Anexo B2

3 Responda às questões seguintes apenas se está inserido numa empresa/organização

3.1 Foi consultado para levantamento de necessidades de formação na organização onde trabalha?

Nunca	
Sim, apenas uma vez.	
Sim, é feito levantamento anualmente.	

3.2 Os seus superiores hierárquicos são receptivos e incentivam os colaboradores a apresentarem propostas para formação que sintam necessidade?

Sim ☐ Não ☐

3.3 Se sim, tem conhecimento de que algumas dessas propostas sejam implementadas?

Sim ☐ Não ☐

3.4 Classifique numa escala de 1 a 5 os benefícios que a formação teve **na organização** ao nível de:

	Benefício	Nenhum	Pouco	Algum	Bastante	Muito
		1	2	3	4	5
	Níveis de satisfação dos clientes					
	Redução do número de reclamações					
	Diminuição do número de acidentes de trabalho					
	Diminuição da rotatividade					
	Conflitos (numero e tempo)					
	Desempenho da equipa					
	Implementação de novas práticas de trabalho					

Garante-se a estrita confidencialidade no tratamento dos seus dados.

A informação por si disponibilizada não será partilhada com terceiros e será utilizada apenas para os fins directamente relacionados com a elaboração do estudo indicado.

Obrigado pela colaboração

Anexo B2

Anexo C

Questionários a Formadores

Anexo C

QUESTIONÁRIO

Este questionário destina-se a um estudo efectuado no âmbito dum Mestrado em Gestão da Informação na Universidade de Aveiro sobre o tema "Avaliação do Retorno do Investimento em Formação Profissional: estudo de factores na relação formandos, entidades formadoras e entidades empregadoras"

Por favor leia atentamente cada afirmação e assinale, com um "x" a sua opção, quando for caso disso e responda às questões em aberto no espaço que sugerimos. Solicitamos o preenchimento integral do Questionário.

1. População-alvo

1.1 Sexo

Feminino

☐

Masculino

☐

1.2 Idade

15-19 anos

☐

45-49 anos

☐

20-24 anos

☐

50-54 anos

☐

25-34 anos

☐

55-64 anos

☐

35-44 anos

☐

1.3 Habilitações Literárias

< 4 anos de escolaridade

☐

Ensino Secundário

☐

1º Ciclo (4º ano)

☐

Bacharelato e Licenciatura

☐

2º Ciclo (6º ano)

☐

Pós-Graduação

☐

3º Ciclo (9º ano)

☐

Mestrado e Doutoramento

☐

1.4 Indique os anos de experiência enquanto formador:

Sem experiência

☐

< 1 ano

☐

1 – 3 anos

☐

4 – 5 anos

☐

6 ou +

☐

1.5 Indique as áreas de formação para as quais possui competências, ordenando-as por ordem decrescente relativamente à experiência que possui em cada área (mais experiência para menos experiência ou nenhuma)

Anexo C

2. Formação Profissional

2.1 Indique o tipo de formação que ministrou de acordo com o tipo de financiamento.

Formação privada (paga)

Formação financiada

Maioritariamente formação financiada

Maioritariamente formação privada

Ambas

2.2 Nos processos de formação em que foi formador, participou em processos de avaliação?

Antes da formação

No início da formação

Durante a formação

No final da formação

Alguns meses após o final da formação

2.3 Considera que houve diferenças na qualidade dos cursos, pelo facto de serem ou não pagos?

Não.

Sim, os cursos financiados eram de melhor qualidade

Sim, os cursos privados eram de melhor qualidade

2.4 Considera que houve diferenças no interesse dos formandos pela aprendizagem dos conteúdos, pelo facto de serem ou não pagos?

Não.

Sim, nos cursos financiados os formandos mostraram mais interesse

Sim, nos cursos privados os formandos mostraram mais interesse

2.5 Considera que houve diferenças nos níveis de aproveitamento dos formandos, pelo facto de serem ou não pagos?

Não.

Sim, nos cursos financiados foram obtidos melhores resultados

Sim, nos cursos privados foram obtidos melhores resultados

Anexo C

2.6 Além da função de formador, indique em que domínios da actividade formativa já participou.

Diagnóstico de Necessidades

Planeamento de intervenções ou actividades formativas

Concepção de intervenções ou actividades formativas

Organização e a promoção de intervenções ou actividades formativas

Desenvolvimento/execução de intervenções ou actividades formativas

Avaliação da formação (construção de instrumentos e metodologias)

2.7 Tem conhecimentos em implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade?

Não

Conhecimentos teóricos

Experiência de implementação

2.8 Tem conhecimentos sobre a Norma ISO 10015 - Gestão da Qualidade - Linhas de orientação para a Formação?

Não

Conhecimentos teóricos

Experiência de implementação

2.9 Conhece entidades formadoras que sigam a metodologia desta norma?

Sim

☐

Não

☐

2.10 Se sim, considera que esta metodologia permite obter maiores rendimentos/benefícios num curso de formação?

Sim

☐

Não

☐

2.10 Escolha a opção que considera que ficaria mais correcta para completar esta frase:

Das entidades formadoras com que trabalha _____

vê o processo formativo como um ciclo PDCA – Plan, Do, Check, Act?

Nenhuma

Apenas uma minoria

A maior parte

Todas

Anexo C

2.11 Da sua experiência e percepção enquanto formador, classifique numa escala de 1 a 5 os benefícios que considera que a formação poderá ter **nas organizações** ao nível de:
(caso não tenha conhecimentos para classificar um indicador, deixe em branco)

	1	2	3	4	5
Níveis de satisfação dos clientes					
Redução do número de reclamações					
Diminuição do número de acidentes de trabalho					
Diminuição da rotatividade					
Conflitos (numero e tempo)					
Desempenho da equipa					
Implementação de novas práticas de trabalho					
Tempo de fornecimento dos produtos e serviços					
Clima, cultura e práticas organizacionais					

Indique outros efeitos POSITIVOS relativamente à formação profissional

Indique outros efeitos NEGATIVOS relativamente à formação profissional

Garante-se a estrita confidencialidade no tratamento dos seus dados.

A informação por si disponibilizada não será partilhada com terceiros e será utilizada apenas para os fins directamente relacionados com a elaboração do estudo indicado.

Obrigado pela colaboração

Anexo D

Questionários a Outros Profissionais de Formação

Anexo D

QUESTIONÁRIO

Este questionário destina-se a um estudo efectuado no âmbito dum Mestrado em Gestão da Informação na Universidade de Aveiro sobre o tema “Avaliação do Retorno do Investimento em Formação Profissional: estudo de factores na relação formandos, entidades formadoras e entidades empregadoras”

Por favor leia atentamente cada afirmação e assinale, com um “x” a sua opção, quando for caso disso e responda às questões em aberto no espaço que sugerimos. Solicitamos o preenchimento integral do Questionário.

1. População-alvo

1.1 Sexo

Feminino

☐

Masculino

☐

1.2 Idade

15-19 anos

☐

45-49 anos

☐

20-24 anos

☐

50-54 anos

☐

25-34 anos

☐

55-64 anos

☐

35-44 anos

☐

1.3 Habilitações Literárias

< 4 anos de escolaridade

☐

Ensino Secundário

☐

1º Ciclo (4º ano)

☐

Bacharelato e Licenciatura

☐

2º Ciclo (6º ano)

☐

Pós-Graduação

☐

3º Ciclo (9º ano)

☐

Mestrado e Doutoramento

☐

2. Entidade Formadora

2.1 Indique os domínios em que a entidade é acreditada:

Diagnóstico de Necessidades

☐

Planeamento de intervenções ou actividades formativas

☐

Concepção de intervenções ou actividades formativas

☐

Organização e a promoção de intervenções ou actividades formativas

☐

Desenvolvimento/execução de intervenções ou actividades formativas

☐

Avaliação da formação

☐

Formação à distância – e-learning

☐

2.2 Indique os anos de experiência da entidade enquanto prestadora de serviços de formação profissional

< 1 ano

☐

1 – 3 anos

☐

4 – 5 anos

☐

6 ou +

☐

Anexo D

2.3 Indique as áreas de formação onde a entidade tem/teve oferta formativa, ordenando-as por ordem decrescente relativamente ao volume de formação que representam no total da oferta formativa da empresa

2.4 No decorrer dos cursos, em que momentos é que a entidade realiza avaliação?

Antes da formação

No início da formação

Durante a formação

No final da formação

Alguns meses após o final da formação

2.5 Indique a percentagem de formação ministrada por essa entidade de acordo com o tipo de financiamento.

Formação privada (paga)

Formação financiada

2.6 Considera que houve diferenças na qualidade dos cursos, pelo facto de serem ou não financiados?

Não.

Sim, os cursos financiados eram de melhor qualidade

Sim, os cursos privados eram de melhor qualidade

2.7 Considera que houve diferenças no interesse dos formandos pela aprendizagem dos conteúdos, pelo facto de serem ou não pagos?

Não.

Sim, nos cursos financiados os formandos mostraram mais interesse

Sim, nos cursos privados os formandos mostraram mais interesse

2.8 Considera que houve diferenças nos níveis de aproveitamento dos formandos, pelo facto de serem ou não pagos?

Não.

Sim, nos cursos financiados foram obtidos melhores resultados

Sim, nos cursos privados foram obtidos melhores resultados

Anexo D

2.9 Tem conhecimentos em implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade?

Não

Conhecimentos teóricos

Experiência de implementação

2.10 Tem conhecimentos sobre a Norma ISO 10015 - Gestão da Qualidade - Linhas de orientação para a Formação?

Não

Conhecimentos teóricos

Experiência de implementação

2.11 Esta entidade formadora segue a metodologia desta norma?

Sim

☐

Não

☐

2.12 Se sim, considera que esta metodologia permite obter maiores rendimentos/benefícios num curso de formação?

Sim

☐

Não

☐

2.13 Da sua experiência e percepção enquanto prestador de serviços de formação profissional, classifique numa escala de 1 a 5 os benefícios que considera que a formação poderá ter **nas organizações** ao nível de:

(caso não tenha conhecimentos para classificar um indicador, deixe em branco)

	1	2	3	4	5
Níveis de satisfação dos clientes					
Redução do número de reclamações					
Diminuição do número de acidentes de trabalho					
Diminuição da rotatividade					
Conflitos (numero e tempo)					
Desempenho da equipa					
Implementação de novas práticas de trabalho					
Tempo de fornecimento dos produtos e serviços					
Clima, cultura e práticas organizacionais					

Indique outros efeitos POSITIVOS relativamente à formação profissional

Anexo D

Indique outros efeitos NEGATIVOS relativamente à formação profissional

Garante-se a estrita confidencialidade no tratamento dos seus dados.

A informação por si disponibilizada não será partilhada com terceiros e será utilizada apenas para os fins directamente relacionados com a elaboração do estudo indicado.

Obrigado pela colaboração

Anexos FORINOVA

Índice do Dossier Técnico -Pedagógico

1. Documentação do Curso
2. Conteúdos Programáticos
3. Cronograma e Divulgação
4. Equipa Pedagógica
 - Coordenador (CV e CAP)
 - Formadores
5. Formandos
6. Registo de Sumários e Planos de Sessão
7. Registo de Presenças
8. Instrumentos de Apoio à Formação (Tratamento de Reclamações, Registo de Justificação de Faltas, Boletim de Ocorrências, acções de correcção/melhoria)
9. Recursos e Materiais Pedagógicos (Equipamentos e Materiais, Manuais, Trabalhos)
10. Avaliação a realizar pelos Formadores
 - Modular
 - Final
11. Avaliação a realizar pelos Formandos
 - Modular
 - Final
12. Certificados e Relatório de Execução

Matriz de distribuição de responsabilidades

Momentos de intervenção	Dimensão	Intervenientes
INICIAR a intervenção	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de expectativas e necessidades individuais de formação; - Construção da intervenção formativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenador Técnico -Pedagógico - Coordenador do Curso - Formadores
ACOMPANHAR a intervenção	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento em sala; - Aplicação do questionário de avaliação intercalar; - Realização de reuniões periódicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenador do Curso - Formadores
AJUSTAR a intervenção	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptação da intervenção formativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenador do Curso - Formadores
RECONHECER processos e resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação da intervenção: - Resultados do questionário de avaliação modular; - Resultados do questionário de avaliação intercalar; - Resultados do questionário de avaliação final; - Trabalhos/testes dos formandos - Emissão dos Certificados de Formação - Elaboração do Relatório de Execução 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenador Técnico -Pedagógico - Coordenador Curso - Formadores

